



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Управление системой набора, отбора и найма персонала в организации ООО «Томскнефтехим»	

УДК 005.953:005.8:665.6(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Булава Павел Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 22.03.01

Код результата	Результат обучения
	<i>Общекультурные компетенции</i>
P1	Способность применять основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социально-общественных и профессиональных задач, способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы. Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке.
P2	Демонстрировать понимание сущности и значения информации в развитии современного общества, владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации; использование для решения коммуникативных задач современных технических средств и информационных технологий.
P3	Способность самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осознавать перспективность интеллектуального, культурного, нравственного, физического и профессионального саморазвития и самосовершенствования, уметь критически оценивать свои достоинства и недостатки.
P4	Способность эффективно работать в кооперации с коллегами, находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовность нести за них ответственность, владеть основами общего и производственного менеджмента и использовать их в профессиональной деятельности.
P5	Демонстрировать знание правовых, социальных, экологических и культурных аспектов комплексной инженерной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья, использовать методы и приемы организации труда, обеспечивающие эффективное, экологически и технически безопасное производство.
	<i>Профессиональные компетенции</i>
P6	Умение использовать базовые знания математических и естественнонаучных дисциплин и дисциплин общепрофессионального цикла в объеме, необходимом для использования в профессиональной деятельности основных законов соответствующих наук, разработанных в них подходов, методов и результатов математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования в комплексной инженерной деятельности с целью моделирования объектов и технологических процессов в машиностроении.
P7	Умение использовать традиционные и новые технологические процессы, операции, оборудование, нормативные и методические материалы по технологической подготовке производства, качеству, стандартизации и сертификации изделий и процессов, умение выбора материалов для заданных условий эксплуатации с учетом требований технологичности, экономичности, надежности и долговечности, экологических последствий их применения.
P8	Умение применять основы высокотехнологичного инновационного менеджмента, в том числе малого бизнеса, владеть навыками в организации и техническом оснащении рабочих мест; разработке оперативных планов работы первичных производственных подразделений, оценке рисков и определении мер по обеспечению экологической и технической безопасности разрабатываемых материалов, техники и технологий.
P9	Умение использовать принципы и методики комплексных исследований, испытаний и диагностики, обработки и модификации материалов, изделий и процессов их производства, включая стандартные и сертификационные испытания; умение применять технические средства для измерения и контроля основных параметров технологических процессов, свойств материалов и изделий из них.
P10	Умение применять современные информационно-коммуникационные технологии, глобальные информационные ресурсы в научно-исследовательской и расчетно-аналитической деятельности в области материаловедения и технологии материалов.
P11	Умение использовать на практике современные представления наук о материалах, взаимодействии материалов с окружающей средой, владение навыками сбора данных, изучения, анализа и обобщения научно-технической информации по тематике исследования, разработки и использования технической документации, основных нормативных документов по вопросам интеллектуальной собственности, подготовки документов к патентованию, оформлению ноу-хау.
P12	Способность комплексно оценивать и прогнозировать тенденции и последствия развития науки о материалах, на основании комплексной оценки формулировать научно-техническую проблему в области изготовления, диагностики и применения наноматериалов. Знание внутри- и междисциплинарных связей в сфере профессиональной деятельности.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ И.Б. Ардашкин

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Булава Павел Сергеевич

Тема работы:

**Управление системой набора, отбора и найма персонала в организации ООО
«Томскнефтехим»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Поставлены следующие задачи: раскрыть сущность системы набора, отбора и найма персонала в организации, провести анализ и выявить проблемы;</p> <p>2.Цель - оценить действующую систему набора, отбора и найма персонала в организации на предмет эффективности;</p> <p>3.Разработать пути решения проблем, в управлении системой набора, отбора и найма персонала в организации.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические основы управления системой набора, отбора и найма персонала в организации</p> <p>Theoretical basis of management of recruitment, selection and recruitment system in the organization</p>	
<p>2. Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Томскнефтехим»</p> <p>Organizational and economic characteristics of the organization of LLC " Tomskneftekhim»</p>	
<p>3. Рекомендации по совершенствованию управление системой набора, отбора и найма персонала в организации ООО «Томскнефтехим»</p> <p>Recommendations for improving the management of the recruitment, selection and recruitment system in the organization of Tomskneftekhim»</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2017г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталия Михайловна	к.ф.н.		05.12.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИ31	Булава Павел Сергеевич		05.12.2017г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 с., 9 рис., 14 табл., 40 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: кадры, деловая карьера, персонал, организация, управление персоналом, эффективность.

Объектом исследования является – управление системой набора, отбора и найма персонала в организации ООО «Томскнефтехим».

Цель работы – разработка предложений по совершенствованию управления системой набора, отбора и найма персонала в организации ООО «Томскнефтехим».

В результате исследования были разработаны несколько методик по использованию системного подхода в управлении персоналом организации.

Степень внедрения: одна из разработанных методик системного подхода применена и используется в ООО «Томскнефтехим».

Область применения: системный подход в управлении персоналом может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Актуальность данного исследования: обусловлена практической значимостью эффективного управления человеческими ресурсами и знаниями в организации в условиях трансформации российской экономики и общества в целом.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода с учетом эффективного распределения и использования персонала.

Содержание

Введение.....	8
1 Система набора, отбора и найма персонала в организации.....	11
1.1 Набор, отбор и найм персонала в системе кадрового менеджмента организации.....	11
1.2 Этапы набора, отбора и найма персонала в организации	25
2 Исследование управления системой набора, подбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Томскнефтехим»	32
2.2 Анализ системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»	39
2.3 Оценка эффективности управления системой набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»	50
3 Предложения по совершенствованию управления системой набора, подбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»	56
3.1 Совершенствование организации подбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим».....	56
3.2 Внедрение новых и совершенствование действующих методов набора, подбора и найма персонала организации	64
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	70
Заключение	74
Список использованных источников	76
Приложение А	80

Введение

В настоящее время одним из актуальных вопросов для каждой организация является повышение кадрового потенциала. Создание эффективной системы управления персоналом становится приоритетной задачей, направленной на удовлетворение кадровых потребностей компании.

Актуальность данного исследования обусловлена практической значимостью эффективного управления человеческими ресурсами и знаниями в организации в условиях трансформации российской экономики и общества в целом. На определённом этапе развития в любой компании возникает необходимость разработки стратегии и политики аккумуляции человеческого капитала, привлечения сотрудников и заполнения вакантных мест. Менеджмент предприятия стремится получить конкурентное преимущество за счет наилучшего управления персоналом, снижения издержек привлечения человеческого капитала.

Политика предприятия по набору, отбору и найму персонала является одним из ключевых компонентов кадровой системы, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей организации. То, насколько эффективно действует система набора и найма персонала на предприятии, является показателем качества функционирования всего кадрового менеджмента. Внедрение современных управленческих технологий и совершенствование системы найма персонала позволяет повысить качество производимых товаров и оказываемых услуг и, в конечном итоге, конкурентоспособность компании.

Таким образом, гарантией успеха любого бизнеса является максимально эффективная работа грамотного и опытного персонала.

Цель работы состоит в разработке предложений по совершенствованию управления системой набора, отбора и найма персонала в организации ООО «Томскнефтехим».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- рассмотреть значение и сущность набора, отбора и найма персонала в системе кадрового менеджмента организации;

- охарактеризовать источники и основные методы отбора и найма персонала;
- изучить этапы набора, отбора и найма персонала на предприятии;
- провести анализ системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»;
- оценить эффективность управления системой набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»;
- разработать предложения по совершенствованию управления системой набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим» и оценить их эффективность.

Объект исследования – ООО «Томскнефтехим».

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования системы набора, отбора и найма персонала на предприятии ООО «Томскнефтехим».

Теоретической и методологической основой исследования явились принципы системного, деятельностного и личностного подходов к изучению процедуры набора, отбора и найма персонала организации.

Теоретико-методические аспекты отбора и найма персонала освещены в работах А.В. Барняковой, В.В. Великанова, Е.В. Гнатышиной, А.А. Ермаковой, А.В. Луганцева, С.А. Стукалова, Э.А. Уткина, В.А. Чернова и ряда других ученых, обогативших теорию и практику обеспечения предприятия квалифицированными кадрами.

При написании данной работы также были использованы нормативные и законодательные акты, материалы современных российских и зарубежных экономистов, кадровая и иная отчетность ООО «Томскнефтехим».

При разработке теоретических и практических положений работы использовались различные методы: методы структурно-динамического анализа, расчетно-аналитические методы, графоаналитический метод, метод аналогии, формальной логики, наблюдения и другие.

Практическая значимость работы заключается в том, что проведенный анализ позволяет более конкретно определить систему мер по

совершенствованию управления системой набора, отбора и найма персонала предприятия, ориентированной на снижение трудозатрат, поиск и отбор персонала, и вероятность снижения ошибок при отборе.

Рекомендации и предложения, представленные в данной работе, могут быть использованы коммерческими организациями для повышения эффективности процессов набора, отбора и найма персонала.

Структурно данная работа состоит из введения, трех глав с подпунктами, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность рассматриваемой темы, определены цель, задачи работы, объект и предмет исследования, теоретико-методическая база написания работы, ее информационная основа, теоретическая и практическая значимость, научная новизна и структура работы. В первой главе рассмотрены теоретико-методические основы системы набора, отбора и найма персонала предприятия. Здесь подробно рассмотрены сущность и роль набора, отбора и найма персонала на предприятии; сделан обзор основных источников и методов отбора найма персонала; исследована организация процесса отбора и найма персонала. Вторая глава содержит характеристику деятельности ООО «Томскнефтехим», качественный и количественный анализ человеческих ресурсов, анализ системы набора, отбора и найма персонала и оценку ее эффективности с выделением основных проблем. В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления системой набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим» и дана оценка их эффективности. В заключении подведены итоги и определены перспективы развития менеджмента человеческих ресурсов организации в части управления набором, отбором и наймом персонала.

1. Система набора, отбора и найма персонала в организации

1.1. Набор, отбор и найм персонала в системе кадрового менеджмента организации

Найти квалифицированного, мотивированного работника, заинтересованного в получении знаний и повышении своего профессионального уровня, способного самостоятельно вести определенный участок работы, становится все труднее и труднее.

Проведенный анализ литературы показал, что в составе кадров предприятий, как правило, выделяют руководящих работников, специалистов, служащих, рабочих и младший обслуживающий персонал.

Набор, отбор и найм персонала являются одним из наиболее важнейших элементов управления кадрами предприятия. Их можно отнести к разряду долговременных инвестиций, которые могут принести существенную прибыль, либо оказаться особенно разорительными для предприятия. К этому процессу должны быть тщательно подготовлены как работодатель, так и кандидат на конкурентную вакансию [8, с. 21].

Авторы классических учебников по менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури констатируют, что набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Ученые отмечают, что ошибочно использовать только один тип поиска кандидатов на должности (внутренний, либо внешний), так как сильно ограничивается приток людей со свежими взглядами и идеями, что может стать причиной застоя организации [16, с. 92].

Э. Майклз и Х. Хэндфилд-Джонс считают, что таланты – это главное конкурентное преимущество компании, а способность их привлекать, развивать и удерживать определяет успех современной компании. При этом поиск талантливых кандидатов, являясь активным взглядом компании на образование штата, не должен останавливаться, даже если закрыты все рабочие места вне зависимости от отрасли и сферы бизнеса. Авторы рассматривают набор с позиции

рыночных отношений, где конкурентное преимущество организации, ее экономический успех во многом определяют талантливые сотрудники.

Набор персонала в организации представляет собой совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности [15, с. 36].

Основной целью набора персонала на предприятии является своевременная комплектация предприятия эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей.

Набор персонала проводится для поддержания бизнеса, реализации стратегических целей предприятия.

В результате набора персонала определяется количественный и качественный состав кандидатов, затем путем отбора происходит их прием на работу. Основная проблема рекрутмента состоит в том, что методы набора персонала на предприятии противоречат существующим на сегодняшний день обстоятельствам. Эффективному набору персонала препятствуют: наличие традиционных, сохранившихся с советских времен подходов в кадровой политике предприятия; смена менталитета и культуры; развитие рыночных отношений; возрастание роли человеческих ресурсов в экономике. Эти противоречия порождают многие социальные проблемы. Поэтому набор персонала должен проходить с помощью современных и актуальных методов, технологий и подходов. Только тогда предприятие сможет сформировать команду эффективных сотрудников.

В общем понимании, отбор персонала – это процесс выбора из ряда претендентов на должность одного или нескольких, соответствующих критериям.

А. О. Блинов и О. В. Василевская считают, что отбором персонала является идентификация требований, выставляемых организацией к профессиональному уровню кандидата, систему мероприятий для формирования необходимого состава персонала. При этом важно, чтобы количественные и качественные параметры персонала соответствовали целям и задачам организации. Отбор – это и действия, в результате которых предприятие осуществляет выбор из списка

соискателей одного, в наибольшей степени соответствующе выставленной вакансии.

В. И. Демина трактует отбор персонала, в большей степени с точки зрения психологических процессов, – «это не изолированная кадроведческая технология, которая представляет собой самостоятельную ценность, а интегративная функция, пронизывающая весь кадроведческий цикл, включающий в себя: планирование персонала, набор, отбор, систему мотивации и стимулирования, обучение персонала, оценку деятельности сотрудников, управление карьерным продвижением персонала, формирование корпоративной культуры».

Отбор персонала представляет собой процесс, при помощи которого предприятие выбирает из ряда претендентов тех, кто наиболее подходит на вакантное место по имеющимся критериям. Допущенные на этой стадии ошибки могут обернуться серьёзными потерями, поэтому отбор необходимо осуществлять особенно тщательно. Этот процесс осуществляется в соответствии с требованиями, изложенными в регламентах, характеризующих вакантную должность [31, с. 189].

Процесс отбора персонала в организацию представляет определенную систему, включающую следующие составляющие: субъекты отбора кандидатов; требования, предъявляемые к методам отбора; методы отбора; система оценок; учет ошибок при оценке кандидатов.

В процесс отбора могут быть включены руководитель организации, руководитель структурного подразделения, для которого отбирают персонал, руководитель службы персонала или ее сотрудники, приглашенные со стороны эксперты. Участие в процессе отбора того или иного должностного лица зависит от вакансии, которую закрывают в организации (например, отбор главного специалиста предполагает участие руководителя организации, при отборе маркетолога в отдел маркетинга участвует руководитель отдела маркетинга), а также от размера организации (если организация малая, то в отборе ведущую роль играет руководитель или приглашенный специалист-консультант).

Найм персонала - это один из ключевых навыков успешного собственника, топ-менеджера и руководителя, это возможность сформировать себе команду

сильных, мотивированных, адекватных, компетентных и приятных людей, которые будут вместе толкать компанию к результату.

Эффективный найм персонала трудно переоценить - это возможность не тратить время на решение огромного количества задач при работе с коллективом и возможность сосредоточиться на конечном результате. Совершенствование процесса найма персонала позволяет активно развивать фактически любой бизнес [23, с. 37].

Задача найма состоит в том, что в связи со спросом на рабочую силу необходимо найти не только определенное количество сотрудников, но и сотрудников с наиболее подходящей квалификацией, чтобы минимизировать проблемы управления персоналом.

Наем чаще всего необходим в следующих ситуациях: когда организация только создается; когда имеет место расширение предприятия; когда нужно заменить уволившегося сотрудника.

В современной интерпретации найм – это многоступенчатая процедура привлечения персонала на открытые вакансии, предполагающая поиск кандидатов, определение их профессиональной пригодности посредством системы отбора, заключение трудового договора или принятие решения об отказе.

В российских компаниях чаще всего имеет место так называемый найм по желанию, когда работодатель может прекратить трудовые отношения с работником по любой причине и в любое время. Однако трудовое законодательство РФ в большей степени защищает интересы сотрудников, так что у работодателя мало возможностей действовать вне рамок правового поля. В Трудовом кодексе РФ указаны категории социально незащищенных работников, уволить которых по инициативе работодателя нельзя или очень сложно. К примеру, беременные женщины и женщины с детьми до трех лет, согласно ст. 70 ТК РФ, освобождены от испытательного срока при приеме на работу [1].

Существует также пожизненный вид найма, когда сотрудник работает в организации значительный срок своей жизни. Наибольшее распространение такой вид найма получил в Японии, где сформировалась даже особая корпоративная культура. К примеру, сотрудники организации могут так долго работать вместе,

что считается естественным им зарезервировать места на кладбище для всего коллектива, чтобы быть рядом и после смерти. В России подобный вид найма имел повсеместное распространение в советское время: специалист распределялся на работу после учебы и зачастую трудился на одном предприятии всю жизнь, так как смена места работы не одобрялась общественностью.

Значение процесса найма персонала трудно переоценить, так как от них во многом зависит дальнейшая деятельность компании. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Найм работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха.

Таким образом, система набора, отбора и найма персонала в организации – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

Необходимо отметить, что организация отбора и найма персонала представляет собой довольно трудоемкий процесс. Перед кадровыми сотрудниками встают два важных вопроса. Первый вопрос касается непосредственно поиска сотрудников, а второй - каким образом необходимо оповестить потенциальных сотрудников об открывшихся вакансиях.

Можно выделить два основных источника отбора и найма кадров: внутренний (из служащих в данной компании людей) и внешний (среди людей, никак до этого не связанных с фирмой) [27, с. 72].

Рассмотрим более подробно основные источники отбора и найма персонала.

1. Официальный сайт самой компании. Для поиска сотрудников на нем обычно открывают раздел «Требуется» или «Вакансии компании». Это очень удобно, так как любой кандидат может оставить свой отклик на заинтересовавшую его вакансию, не только разместить резюме, но и заполнить анкеты, пройти тесты и так далее.

Раздел «Вакансии» должен содержать приветственное слово руководителя отдела персонала, информацию корпоративных ценностях, истории успеха работников и карьерного роста и т.п. И самое главное - раздел об открытых вакансиях и наборе в кадровый резерв. Необходимо технически организовать возможность отправки с сайта резюме на понравившуюся вакансию или общее в резерв. Целесообразно разработать форму резюме для дальнейшей автоматизированной обработки, необходимые сведения. А также через корпоративный сайт можно организовать онлайн профессиональное тестирование для первичного отсева кандидатов на замещение вакансии.

2. Специализированные сайты с вакансиями – это самый распространенный вариант поиска сотрудников. Чаще всего применяется публикация вакансий в специализированной порталах по поиску работы (например, hh. ru, superjob. ru, rabota. ru и др.). Необходимо зарегистрироваться на портале от лица организации, следуя предлагаемой инструкции. После подтверждения регистрации можно начинать размещать вакансии. При этом следует предварительно составить весь список вакансий в отдельном документе. Необходимо указать наименование должности, обязанности, требования к опыту работы и образованию соискателя, пропишите, на каких условиях вы предлагаете работу (заработная плата, график, место работы и т. п.), а также телефоны или адреса электронной почты. А затем уже копировать в форму на сайте.

3. Использование телевидения и радио. Такая возможность зависит прежде всего от бюджета компании. Можно создать целый рекламный ролик о конкретной вакансии, а можно просто разместить объявление в бегущей строке.

4. Размещение информации о вакансии на электронных картах города - это Дубль-Гис, Яндекс-карты и прочее.

5. Анализ резюме соискателей на сайтах по трудоустройству. При использовании этого способа схема отбора соискателей такая. Сначала выбирают наиболее подходящих кандидатов по формальным признакам (соответствует квалификация заявленным требованиям или нет), проводят первичное интервью по телефону, по результатам которого приглашают на очное собеседование.

6. Использование кадрового резерва.

7. Поиск работников среди фрилансеров. Отличный вариант, если вакансия не предполагает постоянного присутствия в офисе.

8. Люди, уже работавшие в компании ранее, которые ушли без скандалов по объективным причинам.

9. Переманивание людей из других компаний.

10. Размещение данных о вакансии в салонах красоты, кафе, магазинах.

11. Объявить о вакансии в учебных заведения города. В поисках персонала многие компании выбирают сотрудничество с учебными заведениями. Сейчас ВУЗы охотно сотрудничают с предприятиями в виду того что критерием оценки эффективности ВУЗа является процент трудоустроившихся выпускников. По этому вопросу можно побеседовать с ректором или проректором по воспитательной работе ВУЗа. Наиболее распространенный вариант - размещение информации о вакансиях в учебных корпусах профильных вузов, на сайте ВУЗа, ВУЗовской газете.

Более эффективный способ привлечения внимания студентов и выпускников - проведение презентации компании в стенах учебного заведения. Заключение договоров о направлении студентов для прохождения производственной практики в организации. Можно побеседовать с руководством ВУЗа порекомендовать наиболее одаренных и ответственных учащихся. Более перспективный вариант на будущее – заключение договоров на целевое обучение студентов на профильных специальностях. Что компания получит в результате: организация конкурса среди абитуриентов на целевые места; более углубленное изучение предметов студентами по вашему профилю; привлечение лучших выпускников профильных учебных заведений; формирование устойчивого профессионального интереса студентов к работе на предприятии; формирование и укрепление положительного имиджа вашей организации, как работодателя среди студенческой аудитории; прохождение всех видов практик на предприятии, знакомство с предприятием [5, с. 63].

12. Проведение в компании «Дня открытых дверей» – прекрасная возможность показать компанию с хорошей стороны и закрыть вакансию.

13. Объявления, листовки, рекламные щиты. Расклейка объявлений с перечнем открытых вакансий организации - эффективное и малобюджетное средство. Максимальную отдачу можно получить, если постоянно размещать объявления и периодически обновлять перечень вакансий. Во избежание неприятностей следует использовать для этого специально отведенные места. В последнее время появилось немало компаний, оказывающих услуги по размещению информации на остекленных стендах, расположенных рядом с жилыми домами, в подъездах и в лифтах.

При этом распространение листовок-объявлений на улицах и по почтовым ящикам жилых домов сейчас чаще приводит к отрицательному эффекту. Жители городов уже устали от бумажного мусора на улице и в подъездах. А эффективность попадания в целевую аудиторию крайне мала.

Для массового набора сотрудников возможно применить размещение объявлений на обратной стороне квитанций по квартплате. Для этого стоит обратиться в жилищно-коммунальные хозяйства города.

Рекламные щиты, установленные на важных транспортных артериях города, перекрестках дорог, обочинах, тротуарах, местах остановок общественного транспорта хороши тем, что при единоразовых затратах обеспечивают постоянную отдачу. Если у компании имеется постоянная потребность в сотрудниках определенных категорий, целесообразно изготовить соответствующий рекламный щит и поместить его на обочине дороги рядом с предприятием.

14. Печатные СМИ и газеты бесплатных объявлений регионального значения. Размещение объявлений о вакансии в новостных газетах или в специализированных печатных издания по поиску работы (газеты «Работа для вас», «Вакансии», журнал «Работа и Зарплата», которые распространяются в регионе). Как правило, размещение в газетах от организаций платное. Если у компании недостаточно финансовых средств на оплату услуг по размещению объявлений, то она может воспользоваться газетами бесплатных объявлений.

Объявления печатных СМИ более подходит для подбора низкоквалифицированного персонала и кандидатов старшей возрастной категории поскольку они не имеют доступа к сети Интернет.

15. Социальные сети. В нынешнее время через социальные сети HR-менеджеры проверяют потенциального кандидата еще до собеседования. В первую очередь, работодатели изучают интересы и увлечения кандидата, просматривают его фото и профессиональные контакты, проверяют достоверность сведений из резюме. Обращают внимание на материалы, которые могут скомпрометировать соискателя.

Для данного вида рекрутинга в социальных сетях у организации должен быть свой аккаунт (группа). Аккаунт (группа) должна содержать информацию о организации, новости, пресс-релизы, информацию о услугах или выпускаемом товаре, быть регулярно наполняемым.

Если HR-менеджер ищет сотрудников в социальных сетях из своего личного профиля, то информация и фотографии на странице должны строго соответствовать целям (фото в рабочей обстановке, информация о членстве в профессиональных ассоциациях, публикациях в СМИ и т. п.), иначе профиль сотрудника может подпортить репутацию вашей организации.

Наиболее популярные в России ресурсы - Одноклассники, Вконтакте, Facebook, Мой круг и т. д.

16. Кадровые агентства. Услуги кадровых агентств, как правило, платные и стоят они не дешево [13, с. 391].

Необходимо отметить, что в процессе найма персонала следует постоянно анализировать, какие источники поиска наиболее эффективны. Необходимая информация может быть получена из статистики телефонных звонков и данных заполненных соискателями анкет и резюме. По ее результатам принимается решение о целесообразности того или иного метода. Например, для соискателей, претендующих на низкооплачиваемые и не требующие высокой профессиональной квалификации вакансии, наиболее популярным источником информации являются уличные объявления, на втором месте по эффективности - реклама в газетах. Кандидаты же на более престижные и высокооплачиваемые

вакансии, необходимую информацию получают в Интернете или через профессиональные связи.

Также следует рассмотреть наиболее распространенную классификацию подбора персонала, согласно которой существует три основных метода, один из которых делится на подвиды:

1. Рекрутинг - это наиболее распространенный метод, который могут практиковать, как профильные агентства, так и кадровики / руководители организаций. С помощью СМИ, объявлений на щитах, в интернете, в бесплатных газетах и прочих площадках выискиваются специалисты, которые нужны на должности с низким уровнем ответственности. Руководителей с помощью подобного метода ищут гораздо реже.

2. Прямой поиск – в данном случае осуществляется поиск конкретного специалиста на определенную должность. Обычно таким методом осуществляется подбор персонала среднего звена. Существует две разновидности метода прямого поиска:

2.1. Head hunting - охота за профессионалами.

Организации, которые нуждаются в ключевых или редких на рынке специалистах, без «охоты за головами» не обойтись. Достаточно эффективны для налаживания профессиональных контактов всевозможные тренинги, выставки, семинары, специализированные сайты и сообщества. Рекрутеру нужно уметь легко входить в любую профессиональную «группировку», это ускоряет процесс выхода на нужных кандидатов.

Можно также заняться «переманиванием» персонала у конкурентов - на войне все средства хороши. Например, отправить приглашение о встрече через социальные сети. Главное - это соблюдение конфиденциальности, потому как многие не торопятся покидать свое место работы или должность, и скомпрометировать себя тоже бояться.

2.2. Exclusive search – переманивание сотрудников - прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. Как правило, к этому методу обращаются, если необходимо

найти людей, оказывающих ключевое воздействие на бизнес компании, обеспечивающих реализацию стратегии, - как правило, это управленческие кадры

3. Preliminaring - метод, что используется кадровиками или HR-службой внутри компании. На стажировку приглашаются лучшие выпускники или даже – студенты-старшекурсники. И по результатам стажировки один из них или несколько станут частью персонала компании.

Также существуют технологии рекрутинга персонала.

1. Аутплейсмент - подразумевает трудоустройство на особых условиях. Таким способом некоторые организации избавляются от неподходящих сотрудников, прямое увольнение которых грозит неприятностями. Работника передают кадровому агентству, после чего ему подбирают выгодные условия. Как правило, специалист не знает, что все происходит по договоренности. В его глазах действия рекрутеров расцениваются как хэдхантинг. Иногда к такому способу прибегают компании, вынужденные сократить штат из-за кризиса, по причине банкротства.

Преимущества аутплейсмента: заказывая рекрутинг персонала, организация получает квалифицированного сотрудника, хорошо разбирающегося в определенной сфере, но лишившегося работы; компания, которая таким методом избавляется от неподходящих кадров, не портит свою репутацию [36].

2. Лизинг – долгосрочная аренда сотрудников. Подразумевается выполнение конкретного перечня работ отведенный промежуток времени. Условия оговариваются, заключается договор, по истечению которого сотрудник свободен. Лизинг пользуется популярностью не только на частных, но и на государственных предприятиях.

Преимущества лизинга: исключены траты на поиск, обучение персонала; нет необходимости давать полный соцпакет; можно подобрать работников, соответствующих всем критериям; в настоящее время услуги лизинга предлагает небольшое число агентств, но данное направление активно развивается - практика была перенята у европейских стран, при этом быстро начала набирать популярность и в России.

После того, как был осуществлен подбор персонала, следует осуществить его отбор. Выделяют ряд инструментов и методик для наиболее эффективного отбора персонала.

1. Сбор данных. Прежде чем брать кого-то на работу, нужно собрать на кандидата небольшое досье: как себя проявил человек на предыдущем месте работы, не был ли замечен в конфликтах и других нелицеприятных вещах, какие показатели демонстрировал, как о нем отзывается руководство и т.д. Этот метод поможет сразу отсеять неблагонадежных личностей.

2. Резюме. Оно может показать, насколько соискатель грамотен и профессионален. Ошибки и неточности в резюме, минимальный список достижений, отсутствие карьерного роста за длительный период свидетельствуют о том, что такой персонал не нужен хорошей компании.

3. Телефонное интервью. Оно предует собеседованию и позволяет определить, насколько человек профессионален. Если вы занимаетесь подбором персонала самостоятельно, то обязательно проведите предварительное телефонное интервью, задайте кандидату ряд вопросов и оцените адекватность ответов.

4. Собеседование. На собеседование приглашаются лишь те люди, которые прошли предварительный отсев: впечатлили своим резюме и не смутили во время телефонного интервью. Есть ряд правил, как проводить собеседование. Главное, чтобы оно не было чересчур коротким и позволяло полностью изучить кандидатов [12, с. 208].

5. Тестирование. Оно проводится обычно во время собеседования и позволяет осуществить подбор высококвалифицированного и психологически устойчивого персонала. Тестирование может быть как устным, так и письменным.

6. Профессиональная проверка предполагает проверку уровня профессионализма кандидата на должность путем рассмотрения конкретной ситуации, связанной с его будущей работой.

7. Испытательный срок. Он необходим, чтобы понять, что подбор персонала был проведен правильно и выбранный человек точно подходит на указанную должность. Если за период испытательного срока (двух месяцев бывает

достаточно) соискатель не подтвердил свою квалификацию, то следует уволить его (даже из государственной организации), заплатив при этом минимальную сумму заработной платы.

Также следует рассмотреть наиболее популярные методы оценки персонала.

1. Проведение анкетирования. В анкету входит определенный комплекс вопросов и описаний. Оценивающий анализирует их и отмечает те, которые характеризуют анкетлируемого.

2. Метод описания. Тот специалист, который проводит оценку персонала, выявляет и описывает положительные и негативные черты анкетлируемых. Чаще всего такую методику используют в комплексе с рядом других.

3. Классификация. Всех сотрудников, проходящих аттестацию, ранжируют по какому-то одному критерию, по принципу от лучшего к худшему.

4. Сравнение. Обычно так оценивают соответствие работника той должности, которую он занимает. Важным компонентом здесь будут задачи, которые ставятся перед сотрудником для выполнения. После того как список задач будет составлен, изучают какое время тратит сотрудник, чтобы эти задачи выполнить. Затем по семибалльной шкале оценивают его деятельность. В этой методике результаты можно анализировать по принципу соответствия полученных баллов идеальным, либо сравнивать результаты разных сотрудников (но занимающих одинаковую должность).

5. Оценка по ситуации. В этом методе специалисты составляют список описаний «верного» и «неверного» поведения работников в распространенных ситуациях. Описания составляются с учетом характера выполняемой работы. Эта методика обычно используется руководителями, для вынесения каких-либо решений.

6. Деловые игры. Разрабатывается деловая игра. Оценивают ее не только участники, но и наблюдатели. Проводят такие игры, чтобы определить, насколько сотрудники готовы к решению обычных задач, а также рассмотреть личный вклад в игру каждого участника. То есть оценивается, насколько эффективно люди работают в команде.

В настоящее время все большее количество креативных менеджеров по персоналу и специалистов кадровых агентств прибегает к нетрадиционным методам найма персонала.

Наиболее неоднозначным нетрадиционным методом рекрутинга является стрессовое интервью. Как становится понятным из его названия, этот метод используется для проверки устойчивости кандидата к стрессам. В рамках такого интервью рекрутер может специально опоздать на собеседование на длительный период, «потерять» резюме, обесценивать образование, достижения соискателя, задавать неприличные вопросы, создать неудобные условия собеседования или совершать какие-то совсем неожиданные действия. После собеседования кандидату поясняют, что это был просто метод отбора, однако в большинстве случаев соискатели испытывают негативные эмоции и не стремятся продолжать сотрудничество с такой компанией.

К нетрадиционным методам оценки и найма персонала относят также логические задачи, вопросы, на которых не существует четкого ответа, задания на оригинальность и творческих подход. Но если со стрессоустойчивостью и гибкостью мышления, оригинальностью еще более или менее понятно, то некоторые нетрадиционные методы поистине вызывают удивление. Так, например, в некоторых компаниях сотрудники могут подбираться и в соответствии с данными графологии, физиогномики, соционики, гороскопа или изучения имени. Нетрадиционные методы нежелательно использовать без сочетания традиционных способов оценки и найма персонала [37, с. 204].

Таким образом, источники отбора и найма персонала могут быть разделены на две категории: внутренний и внешний. Внешний найм осуществляется среди людей, которые до сих пор не имели ничего общего с организацией. Внутренний найм касается тех сотрудников, которые уже трудятся в данной организации. Наиболее популярными источниками найма персонала являются следующие: корпоративный сайт компании, кадровые агентства, социальные сети, радио и телевидение, объявления в СМИ, сотрудничество с учебными заведениями, переманивание сотрудников из других компаний, поиск кадров внутри организации. Для оценки кадров также применяется ряд методов: анкетирование,

тестирование, профессиональная проверка, собеседование, телефонное интервью и другие методы.

1.2. Этапы набора, отбора и найма персонала в организации

Процесс набора, отбора и найма персонала – продолжительный и дорогостоящий процесс для организации. В организации возможен любой порядок проведения процедуры найма с потенциальным кандидатом потому, что законодательством не прописана точная процедура данного мероприятия.

Чтобы создать полноценную систему набора, отбора и найма персонала, которая будет эффективно работать, нужно выполнить ряд комплексных действий.

1. Поставить цели. То есть выяснить, для чего вообще нужна система найма персонала. Самая распространенная цель – это отбор максимально подходящих кандидатов и отсеив остальных. Эти цели должны в целом соответствовать общей стратегии компании.

2. Создать структуру должностей. Все должности в компании или организации делятся на группы, по принципу сложности отбора на них.

3. Определить исходные данные. Исходные данные – это расчет потребности в сотрудниках, общее состояние в котором находится рынок труда и так далее.

4. Разработать механизм, по которому будет отбираться персонал. Часто бывает так, что в компанию приходят совсем не те люди, которые подразумевались изначально. Чтобы избежать такой ситуации, нужно четко сформулировать критерии и требования к кандидатам на каждую должность.

5. Адаптировать созданную систему найма под деятельность компании. То есть нужно понимать, как система будет взаимодействовать с уже действующей кадровой политикой компании.

6. Определить ответственных за действие всей системы, организовать их обучение, если это необходимо.

7. Разработать обратную связь с сотрудниками.

8. Проанализировать и если нужно, скорректировать систему найма кадров.

9. Протестировать систему на тех должностях, которые не имеют серьезного влияния на рабочий процесс.
10. Провести повторную корректировку системы, если нужно.
11. Внедрить систему по всем уровням окончательно [17, с. 682].

После разработки и внедрения системы набора, отбора и найма персонала можно переходить к реализации конкретных этапов.

1. Формирование заявки на подбор кадров, изучение должностных инструкций вакантного места, ознакомление с имеющейся ситуацией на рынке труда.
2. Составление объявления о вакантной должности.
3. Формирование списка источников, с помощью которых можно закрыть вакансию.
4. Опубликование объявления о наборе персонала в различных источниках (электронные и печатные ресурсы по трудоустройству).
5. Анализ и отбор резюме подходящих соискателей.
6. Оценка при найме сотрудников: выбор наиболее подходящего на вакантную должность кандидата (здесь используются методы: интервью, собеседование, тестирование, анализ и оценка и др.).
7. Принятие решение о приеме на работу, предложение кандидату вакансии и официальное трудоустройство с соблюдением установленных законом и правилами предприятия процедур.

8. Адаптация нового сотрудника в коллективе и на производстве.

Система найма персонала должна в итоге представлять собой алгоритм, который позволит не просто подбирать нужных сотрудников, но и облегчить оценку уже действующих сотрудников.

9. Создание резерва кадров.

Необходимо отметить, что оценка кандидата при найме – важнейшая часть процесса найма персонала. Оценкой персонала называют процедуру, во время которой устанавливается, насколько соответствует кандидат должности или рабочему месту, на которое претендует.

Цели оценки персонала при найме могут быть различными: административная цель: чтобы руководство могло принять обоснованное и взвешенное решение, например, о повышении по службе, о переводе на другую должность и так далее; информационная цель: работники должны иметь полную информацию о своей деятельности; мотивации сотрудников компании.

Оценка персонала компании при найме включает следующие основные этапы. На каждом из них некоторая часть кандидатов будет отсеяна либо откажется от вакансии по личным мотивам.

Этап 1. Беседа с кандидатами. Этот этап можно проводить различными методами. Некоторые должности требуют личного присутствия кандидата на собеседовании, для других достаточно разговора по телефону. Цель этого этапа – определить, насколько претендент коммуникабелен, насколько подготовлен к общению в целом. Но стоит помнить, что только личное общение может дать максимальное представление о личности кандидата.

Этап 2. Интервьюирование. Работник кадровой службы проводит расширенный разговор с кандидатом. Во время такого разговора нужно постараться получить максимум информации о кандидате, а также дать и ему возможность ознакомиться с будущими должностными обязанностями, корпоративной культуры будущего места работы. На данной ступени специалисту кадровой службы нельзя основывать свой выбор на симпатии, либо антипатии к конкретному кандидату. Человек может быть близким специалисту по отбору по мыслям, по поведению и манерам, но это ведь не значит, что он будет на отлично выполнять свою работу. А также если кадровику вдруг не нравится цвет его костюма, не означает, что человек - плохой специалист.

Потенциального коллегу нужно протестировать по всем важным для работы моментам и делать выводы, исходя из результатов тестирования.

Интервью можно разделить на несколько видов: решение конкретной практической ситуации (ситуационное); выявление прошлого опыта претендента (биографическое); проверка устойчивости кандидата к стрессу (стрессовое).

Этап 3. Проведение тестов и испытаний. Этот этап проводится для того, чтобы получить информацию о навыках потенциального сотрудника. Все вопросы тестов должны быть актуальны и соответствовать законодательству РФ.

Этап 4. Проверка профессиональной истории. Как известно, часто сотрудника просят покинуть место работы, а запись в трудовой книжке гласит, что он уволился по собственному желанию. Чтобы избежать приема на работу безответственного человека, стоит связаться и побеседовать с бывшими коллегами и руководством претендента. Как минимум во время такого общения, вполне возможно будет выяснить настоящую причину ухода человека с прошлой работы.

Этап 5. Окончательное решение. По итогам сравнительного анализа претендентов определяется тот, кто максимально соответствует всем предъявляемым требованиям. Когда окончательное решение принято, кандидата ставят об этом в известность. Соискателя в полном объеме знакомят с предстоящей работой, обязанностями, режимом работы, правилами, по которым начисляется заработная плата и премия.

Этап 6. Заполнение заявления. Кандидат, который успешно прошел предыдущие этапы, заполняет бланк заявления о приеме на работу, анкету, трудовой договор [14, с. 398].

Как отмечалось выше, заключительным этапом процесса найма персонала в компании является этап формирования кадрового резерва. Его наличие – прекрасная возможность «закрывать» свободные вакансии. Проблема в том, что не в каждой компании или организации он есть.

В резерв кадров следует включать следующих сотрудников: имеющих высшее образование; легко обучающихся; молодые специалисты с недостатком опыта, но с хорошими возможностями в будущем стать руководителями.

Исследуя организацию процесса набора, отбора и найма персонала, нельзя не упомянуть о соответствующих расходах.

Основные затраты при наборе, отборе и найме персонала включают следующие статьи: подготовка и размещение объявлений; затраты на

канцелярские принадлежности и почтовые сборы; печатание и размножение; обучение (если необходимо).

Другими затратами при найме персонала являются зарплата, обязательные отчисления, дополнительные выплаты, расходы на аренду или приобретение производственных площадей и оборудования, канцелярские принадлежности.

Дополнительные затраты также связаны с отоплением и освещением, телефонным обслуживанием и так далее. В зависимости от роли работника и вида деятельности можно включить в расходы и такие пункты, как рабочая одежда, автомобиль и бензин или обеды в офисе.

Также можно назвать временные затраты: время кадрового работника; время персонала, затраченное на беседы; время персонала на ведение денежных операций; своевременный расчет.

Как и при планировании времени, можно изменять бюджет или принять на себя дополнительные расходы за счет другой области деятельности. При умелом управлении можно определить расходы на одного работника и на каждую вакантную должность, что затем войдет в будущий бюджет и составит основу для определения степени экономичности методов найма персонала. Предварительное планирование может дать экономию прямых затрат и управленческого времени.

Вообще говорить об эффективном найме персонала можно, если найм персонала в организации осуществляется с минимальными затратами, хорошими результатами (в компанию приходят нужные специалисты) и в установленные сроки. Чтобы минимизировать материальные затраты на поиск и трудоустройство новых работников, не снижая при этом требования к кандидатам и не меняя критерии отбора, работодатель может организовать службу управления наймом. Ее сотрудники будут анализировать эффективность привлечения и отбора кандидатов, а также следить за соблюдением организационно-правовых норм при приеме на работу новых людей.

Оценить, насколько качественно осуществляется организация найма персонала в организации, позволяют следующие показатели: уровень финансовых и нематериальных затрат на обеспечение поиска и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей; количество производственного брака и

поломок оборудования (в том числе офисного) по вине недавно принятых на работу сотрудников; доля работников, которые так и не прошли испытательный срок (в соотношении с общим числом принятых работников); уровень текучести среди недавно трудоустроенных работников; срок закрытия вакансии; финансовый коэффициент - отражает доходность либо убыточность, возникшую в результате каких-либо инвестиций или понесённых расходов; выполняет ли работник те цели и задачи, которые он должен выполнять на занимаемой им позиции; уровень дисциплинарных нарушений среди новых работников (отсутствие на рабочем месте, опоздания, прогулы); уровень производственного травматизма среди новых рабочих; количество жалоб и претензий со стороны потребителей, клиентов, поставщиков, полученных по вине новых работников [16, с. 92].

Обобщая все вышеизложенное, следует отметить следующее.

Персонал является важной составляющей любой современной организации. От правильного найма кадров зависит то, как стремительно будет развиваться компания в условиях конкуренции, поэтому очень важно привлечь квалифицированные кадры в максимально короткие сроки с наименьшими затратами ресурсов. Профессионально организованный процесс найма позволяет грамотно организовать поиск необходимого сотрудника и оценить пригодность, компетенции соискателя.

Процесс набора, отбора и найма персонала представляет собой поиск кандидатов, оценку их профессиональных знаний и навыков, отбор наиболее подходящих соискателей, предложение о работе, трудоустройство в компанию, согласно действующему законодательству. Система набора, отбора и найма персонала предприятия состоит из совокупности многократно воспроизводимых, взаимосвязанных процедур, в результате выполнения которых гарантировано получается заранее запрограммированный результат.

Кандидатов обычно ищут через средства массовой информации – газеты, журналы, справочники (профильные по поиску работы), через Интернет, расклеивая на досках объявления; размещая вакансии в печатных изданиях или сообщая о них на местном кабельном телевидении (данный тип рекламы чаще

работает в регионах), по рекомендации сотрудников среди знакомых, путем «вербовки» или переманивания у фирм-конкурентов.

Система набора, отбора и найма персонала включает: методы найма сотрудников – методы поиска соискателей, а также методы оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов, предварительное и итоговое собеседование;

Организация набора, отбора и найма персонала при всем многообразии используемых инструментов имеет несколько стандартных этапов: планирование количественных потребностей в персонале; построение модели компетенций вакантных должностей, описание профиля вакансии и должностной инструкции; организация поиска кандидатов с использованием внутренних и внешних источников, а также нестандартных подходов; первичный отбор кандидатов (анализ резюме, телефонное интервью, анализ анкет); вторичный отбор (собеседование, тестирование, прочее); принятие решения о найме сотрудника; оформление трудового договора, зачисление в штат, подготовка и проведение программы адаптации.

К традиционным методам отбора сотрудников относятся: резюме, собеседование, анкетирование, центры оценки, тестирование.

В составе нетрадиционных методов отбора следует назвать следующие: brainteaser-интервью, физиогномику, шоковое интервью, соционику, графологию, изучение отпечатков пальцев.

Система набора, отбора и найма персонала является продолжением кадровой политики предприятия и одним из ключевых элементов не только системы управления персоналом, но и всей системы управления деятельностью коллектива.

2. Исследование управления системой набора, подбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Томскнефтехим»

ООО «Томскнефтехим» - нефтехимическое предприятие по производству полимеров - полипропилена и полиэтилена высокого давления.

ООО «Томскнефтехим» образовано в июле 2003 года на базе томских предприятий ЗАО «Метанол», ОАО «Завод «Бензол», ОАО «Томский нефтехимический завод» (ТНХЗ), ОАО «Томский нефтехимический комбинат» (ТНХК). Самое крупное и известное из этих предприятий - ОАО ТНХК.

В настоящее время ООО «Томскнефтехим» входит в состав ОАО «СИБУР Холдинг».

Местонахождение компании: 634067, Томская область, город Томск, Кузовлевский тракт, 2-202.

Основное направление деятельности ООО «Томскнефтехим» - производство полимеров. Поставки сырья осуществляются по РЖД.

Производственная инфраструктура предприятия включает в себя современный товарно-сырьевой парк, разгрузочно-погрузочный комплекс, предназначенный для работы с крупнотоннажными контейнерами, и систему паллетирования сырья и готовой продукции.

На базе ООО «Томскнефтехим» функционирует ремонтно-механический комплекс, который позволяет осуществлять полноценный производственный цикл проведения ремонтных работ от поступления материала, изготовления запасных частей до их последующего применения для ремонта технологического оборудования.

На базе предприятия действует научно-технический и конструкторский центр, чьими направлениями деятельности является внедрение новой продукции, совершенствование технологических процессов и участие в разработке перспективных программ развития предприятия.

Первая задача для компании – это переработка углеводородного сырья (сжиженных газов и бензинов) в мономеры: этилен и пропилен. Эти мономеры создают сырьевую базу для производства полимера пропилена и этилена

(полипропилена и полиэтилена соответственно). Для производства полиэтилена используется технология, в которой полимеризация происходит в реакторе под высоким давлением. Ежегодно завод выпускает порядка трехсот тысяч тонн этилена и ста тридцати тысяч тонн пропилена, из которых получается порядка двухсот пятидесяти тысяч тонн полиэтилена низкой плотности и ста сорока тысяч тонн гомо и рандом сополимеров полипропилена. Следующее направление производства – это товарно-сырьевой завод и разгрузочно-погрузочный центр, которые проводят работу с контейнерами большой массы, а также с уже готовым товаром, а также системно занимаются сырьевым обеспечением. Также немаловажное направление в производстве – это ремонтно-механический центр, который занимается восстановительными и монтажными работами на площадке. Еще одно направление деятельности компании – это научно-технический центр (НИОСТ) и конструкторский комплекс. Эти лаборатории помогают внедрять новую продукцию в марочный ассортимент компании, усовершенствовать технологические процессы и разрабатывать перспективные проекты для совершенствования компании.

Выпускаемая продукция отправляется на основной рынок, которым являются регионы Российской Федерации. В то же время часть продукции идет на экспорт. Основные страны - это: Германия; Латвия; Казахстан; Китай; Украина. В 2011 году был обновлен весь марочный ассортимент по выпуску полипропилена и все серийные марки, которые составляли основу были заменены на новые. Сейчас компания выпускает 70 марок общего назначения и специализированных продуктовых решений, которые используются только в отдельных сегментах. На производстве можно встретить марки полиэтилена по технологии, в которой для полимеризации применяется высокое давление в реакторе такие, как плёночные и литьевые, а также композиции полиэтилена, которые предназначены для кабельного производства и изоляции труб (153-10К). С начала 2012 года была усовершенствована система выпуска кабельной композиции. А точнее была улучшена и усилена рецептура стабилизации, технология переработки и снижены энергозатраты.

Компания имеет свою концепцию по развитию на ближайшие несколько лет. И эти планы касаются развития и улучшения уже существующих производств, а также их расширение. В 2018 году на заводе пройдет реконструкция, которая позволит производить марки полиэтилена новой группы плотности. Также будет улучшена система ввода добавок и стабилизации качества.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

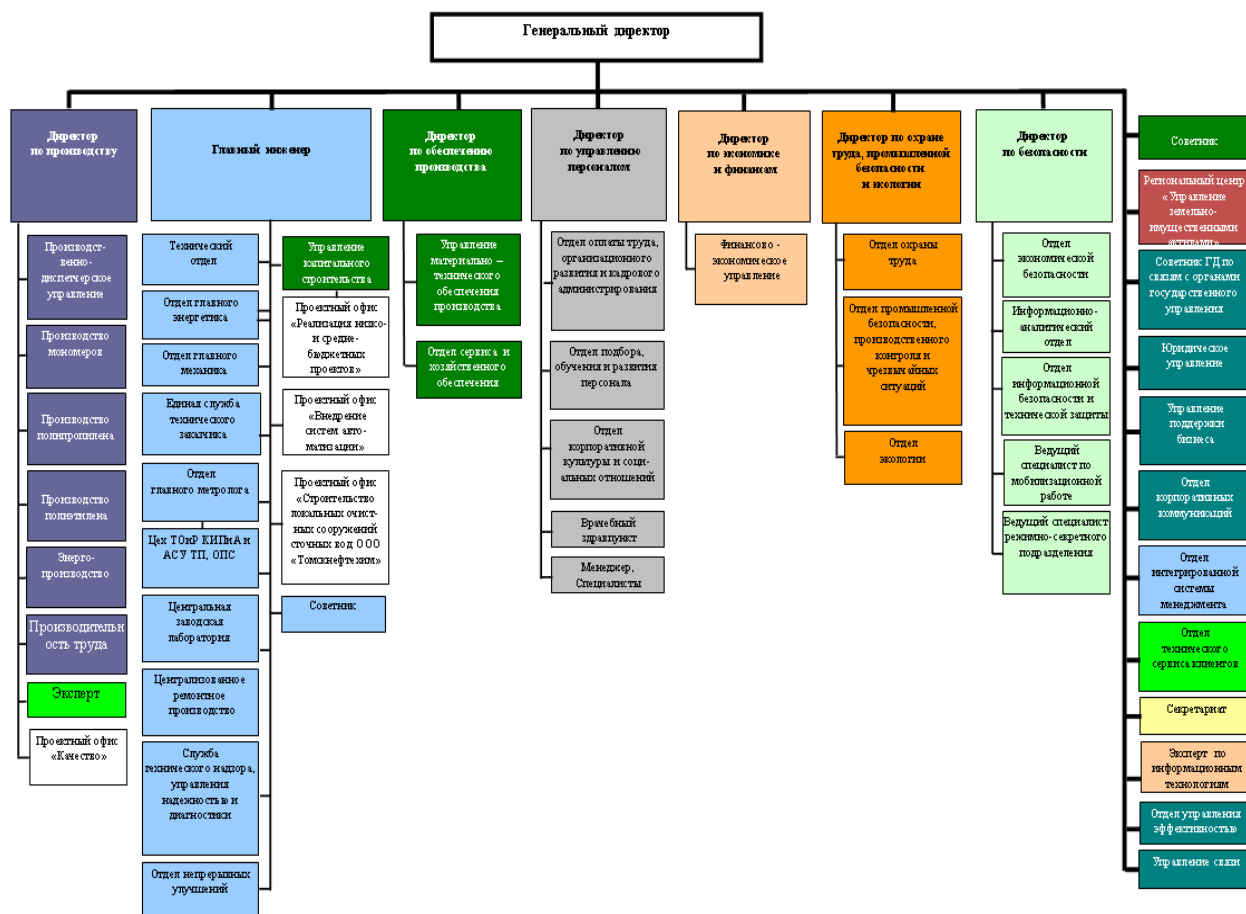


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Томскнефтехим»

В таблице 1 представлена информация для анализа состава и структуры персонала компании по различным признакам по данным за 2017 г.

Таблица 1 - Численность персонала ООО «Томскнефтехим» по категориям, возрасту и персоналу в 2017 г., чел.

Наименование	Два высших, аспирантура, докторантура	Высшее	Среднее - специальное	Среднее	Неполное среднее	Всего
А	1	2	3	4	5	6
Списочный состав						
Руководители	1	105	27	1	0	136
в т.ч. прошедшие обучение	0	33	12	0	0	45
Работающие пенсионеры	0	10	7	0	0	17
Предпенсионного возраста	0	5	1	0	0	6
от 45 лет до предпенсионного возраста	0	34	12	0	0	47
от 35 до 45 лет	1	39	4	1	0	46
от 25 до 35 лет	0	17	3	0	0	20
до 25 лет	0	0	0	0	0	0
Специалисты	18	403	301	5	74	783
в т.ч. прошедшие обучение	5	66	9	1	0	83
Работающие пенсионеры	0	17	7	1	0	25
Предпенсионного возраста	0	13	4	0	0	17
от 45 лет до предпенсионного возраста	4	43	109	0	10	166
от 35 до 45 лет	7	85	56	2	60	210
от 25 до 35 лет	7	215	115	1	4	349
до 25 лет	0	10	1	0	0	16
Рабочие	0	366	413	114	11	905
в т.ч. прошедшие обучение	0	9	23	12	1	46
Работающие пенсионеры	0	5	36	9	0	53
Предпенсионного возраста	0	1	25	7	0	35
от 45 лет до предпенс. возраста	0	21	97	45	10	182
от 35 до 45 лет	0	168	209	35	1	446
от 25 до 35 лет	0	21	34	17	0	75
до 25 лет	0	0	12	1	0	14
Другие служащие	0	16	15	10	4	46
в т.ч. прошедшие обучение	0	2	1	2	0	6
Работающие пенсионеры	0	4	1	0	0	5
Предпенсионного возраста	0	1	1	1	0	3
от 45 лет до предпенсионного возраста	0	1	5	2	0	8
от 35 до 45 лет	0	3	3	3	4	13
от 25 до 35 лет	0	5	4	4	0	13
до 25 лет	0	2	1	0	0	4
Всего по списочному составу	19	882	5573	325	71	1870

Общая численность работников ООО «Томскнефтехим» в 2017 г. составляла 1870 чел., из них 136 чел. – руководители, 783 чел. – специалисты, 905 чел. – рабочие, 46 чел. – другие служащие. Большая часть работников имеет высшее образование, а также среднее специальное.

Если исследовать состава персонала компании по возрасту, то в компании большая часть работников находится в возрасте от 45 лет до предпенсионного возраста. Также значительна по составу группа работников компании, находящаяся в возрасте от 25 до 35 лет. Наименьшую численность составляют работники до 25 лет.

При оценке персонала ООО «Томскнефтехим» по половому признаку (рисунок 2) характерно, что на предприятии работает 67% женщин и 33% мужчин.

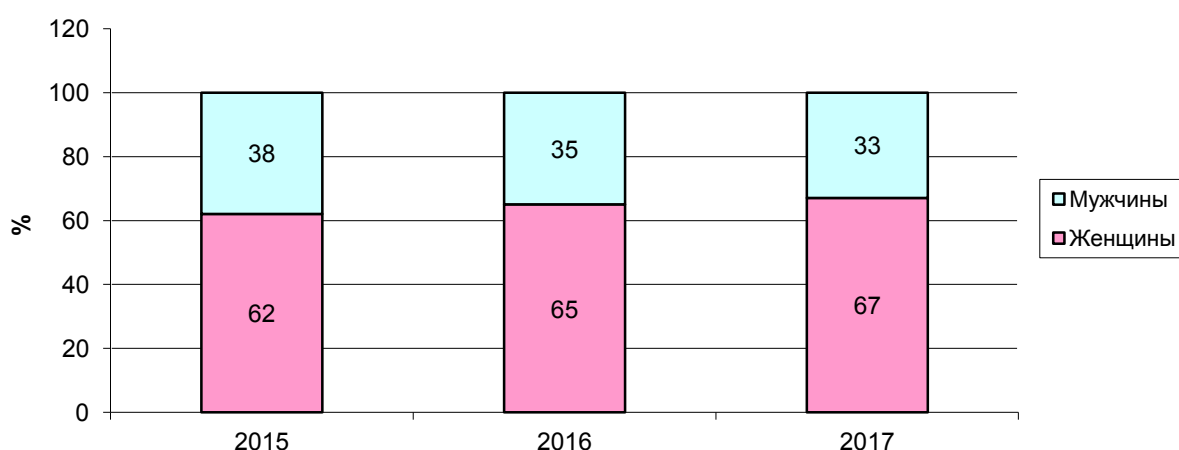


Рисунок 2 - Структура работников ООО «Томскнефтехим»

В таблице 2 представлена информация для анализа структуры трудовых ресурсов по стажу работы.

Таблица 2 - Структура человеческих ресурсов ООО «Томскнефтехим» по стажу работы, %

Стаж, лет	2015	2016	2016 от 2015	2017	2017 от 2016
до 1 года	4,3	3,7	-1,0	4,3	0,6
1-5	17,4	18,5	1,1	19,6	1,1
до 10 лет	50,0	44,4	-5,6	47,8	3,4
от 11 и более лет	28,3	33,3	5,0	28,3	-5,0
Итого	100	100	-	100	-

Большая часть работников работает на предприятии не больше 10 лет (50% в 2015 г. и 44,4% в 2016 г. – снижение – 5,6%). В 2017 г. доля численности работников данной группы увеличилась по сравнению с 2016 г. на 3,4% и составила 47,8%. Второй по величине является группа работников со стажем от 11 и более лет.

Основные экономические показатели компании содержатся в табл. 3.

Таблица 3 - Основные финансово-экономические показатели ООО «Томскнефтехим» за 2015-2017 гг.

Показатели	Годы			Изменение			
	2015	2016	2017	абсолютное (+,-)		темп роста, проц.	
				2016 от 2015	2017 от 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	7668355	8528277	9018268	859922	489991	111,2	105,7
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	7337611	8153430	8574823	815819	421393	111,1	105,2
3. Уровень себестоимости, коп.	96,7	95,6	95,1	-1,1	-0,5	98,9	99,5
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	330744	48549	66331	-282195	17782	14,7	136,6
5. Рентабельность продаж, %	4,3	0,6	0,7	-3,7	0,1	14,0	116,7
6. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	143634	611	1287	-143023	676	0,4	210,6
7. Среднесписочная численность работников, чел.	2023	1965	1870	-58	-95	97,1	95,2
8. Дебиторская задолженность	1512994	1834662	1711944	321668	-122718	121,3	93,3
9. Кредиторская задолженность	840691	2027667	1922159	1186976	-105508	241,2	94,8
10. Сальдо задолженности, тыс. руб.	672303	-193005	-210215	-865308	-17210	-28,7	108,9
11. Ресурсоотдача, руб.	2,4	2,3	2,4	-0,1	0,1	95,8	104,3

Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг предприятия за 2015-2017 гг. имела тенденцию к росту с 7668355 тыс. руб. до 9018268 тыс. руб. Ее темп роста был равен 111,2% и 105,7% в 2016-2017 гг. по сравнению с предшествующими годами. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг изменялась соответствующим образом. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. она выросла на 11,1% и составила 8153430 тыс. руб., в 2017 г. по сравнению с 2016 г. себестоимость продукции выросла на 421393 тыс. руб., или на 5,2%.

Уровень себестоимости продукции является высоким и в течение рассматриваемого периода сократился с 96,7 коп. до 95,1 коп. Это сокращение

связано с тем, что темп изменения себестоимости был ниже темпов изменения выручки от продаж. Прибыль от продаж в 2015 г. составила 330744 тыс. руб., в 2016 г. – 48549 тыс. руб., в 2017 г. – 66331 тыс. руб. Снижение прибыли оценивается негативно.

Чистая прибыль составила в 2015 г. 143634 тыс. руб., в 2016 г. – 611 тыс. руб., в 2017 г. – 1287 тыс. руб. Падение чистой прибыли оценивается отрицательное. Это объясняется значительным ростом затрат, тогда как доходы увеличились незначительно.

В 2015 г. со 100 руб. выручки от продаж предприятие получило 4,3 руб. прибыли от продаж, в 2017 г. этот показатель был намного ниже.

Среднесписочная численность работников компании имеет тенденцию к снижению. Так, в 2015 г. она составляла 2023 чел., в 2016 г. – 1965 чел., в 2017 г. – 1870 чел.

Отрицательным моментом в деятельности предприятия является снижение ресурсоотдачи за исследуемый период. Так, в 2015 году она составляла 2,4 руб., а в 2016 году - снизилась до 2,3 руб. на человека. Это означает, что эффективность использования компанией всех ресурсов сократилась. В 2015 г. компания имела пассивное сальдо задолженности, что свидетельствует о том, что предприятие финансировало свои запасы и отсрочки платежей своих должников за счет неплатежей коммерческим кредиторам (то есть бюджету, внебюджетным фондам). В 2016-2017 гг. сальдо задолженности было активным.

Таким образом, ООО «Томскнефтехим» - это один из самых крупных изготовителей полимеров таких, как полипропилен и полиэтилен по технологии, в которой для полимеризации применяется высокое давление в реакторе. Завод является дочерней компанией СИБУРа, который, в свою очередь, является крупнейшим нефтехимическим холдингом России. Производство полиэтилена относится к бизнесу базовых полимеров. Оценка экономических показателей работы предприятия, показала, что оно динамично развивалось в 2015-2017 гг.: наблюдалось увеличение доходов, расходов. И хотя деятельность компании является рентабельной, но ряд

показателей эффективности ее работы сократился – рентабельность продаж, ресурсоотдача. Также прослеживалось падение величины прибыли.

2.2. Анализ системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»

Управление персоналом в ООО «Томскнефтехим» основывается на базе следующих нормативных документов: Трудовой кодекс РФ, кадровая политика организации, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, должностные инструкции работников предприятия, приказы руководства. Другие локальные нормативные акты в трудовой сфере ООО «Томскнефтехим»: штатное расписание, положение о защите персональных данных, программа вводного инструктажа, регламенты проведения работ; СТП СР/09-07-02/ПР01 (97-ПР02-01) «Порядок организации и обеспечения офисных рабочих мест»; СТП СР/09-01-01/ЗМУ01 «Методические указания по обеспечению безопасности персональных данных», личный листок по учету кадров (приложение).

В ООО «Томскнефтехим» вопросы набора, отбора и найма персонала являются едва ли не самым важным и в то же время самым проблемным, ведь именно от производственных сотрудников зависит качество выполняемых работ, успех клиентов, а в конечном итоге - успех самой компании.

Набор, отбор и найм персонала осуществляет отдел подбора, обучения и развития персонала, который в своей практической деятельности взаимодействует со всеми структурными подразделениями ООО «Томскнефтехим». Данный отдел ООО «Томскнефтехим» структурно подчинен директору компании по персоналу. Возглавляет отдел начальник, в подчинении которого находятся менеджеры по трудовым отношениям, менеджер по обучению персонала и секретарь отдела.

Набор, отбор и найм персонала непосредственно осуществляет менеджер по трудовым отношениям, однако он сильно перегружен работой и часто не справляется со своими обязанностями в полном объеме. В его отсутствие наймом кадров занимается менеджер по обучению. В компании отсутствует специалист по найму. Имеющиеся ресурсы в процессе выполнения работы по найму персонала в ООО «Томскнефтехим»: требуемые компетенции персонала,

служебные помещения; средства информатизации и связи, в том числе информационные ресурсы (телефон, факс, доступ в Интернет, к электронной почте), программные продукты (1С, MicrosoftOffice, «Консультант Плюс»).

На рисунке 3 представлена схема планирования найма персонала, действующая в ООО «Томскнефтехим».

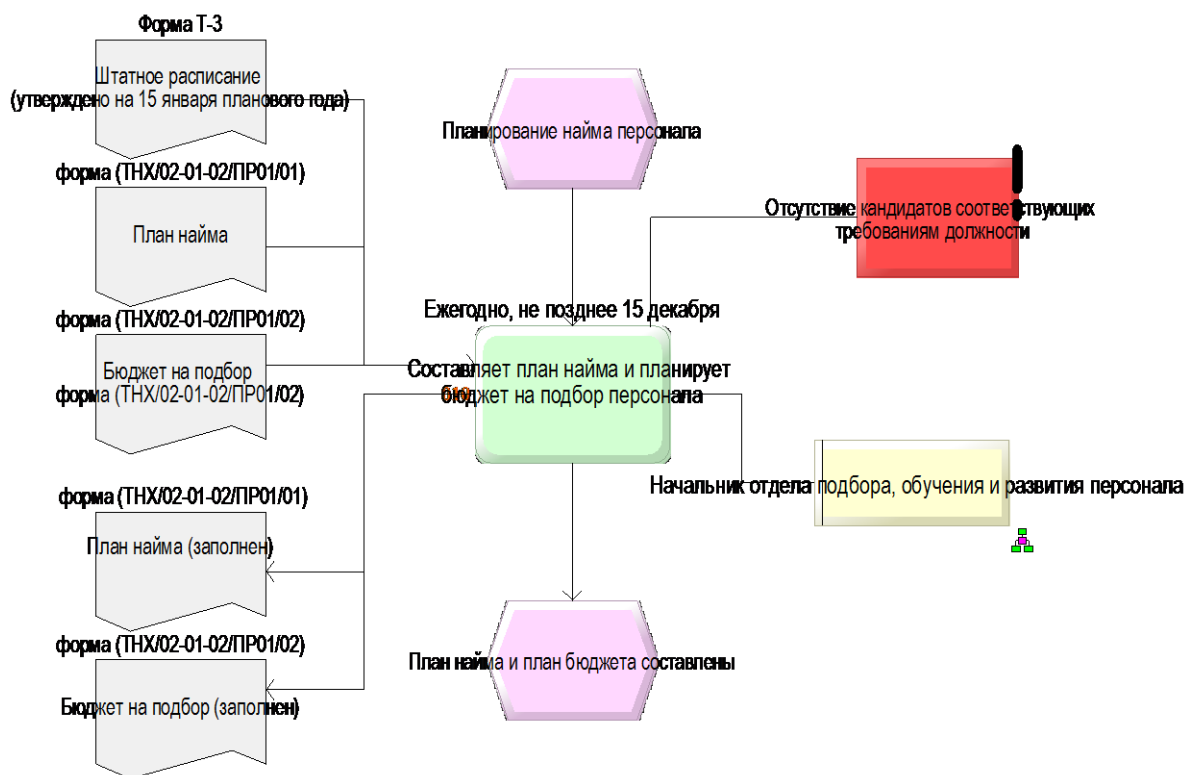


Рисунок 3 - Схема планирования найма персонала, действующая в ООО «Томскнефтехим»

Основной целью системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим» является своевременное укомплектование предприятия эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Найм сотрудников для ООО «Томскнефтехим», происходит различными способами. Один из них – это подача объявлений в газету и в Интернет. Второй способ поиска работников – это размещение объявлений на специальных стендах в тех районах, где требуется персонал. Впоследствии лучший вариант - когда работники приходят по рекомендации уже работающих в компании сотрудников.

На рисунке 4 отражена схема принятия решений о найме кандидата.

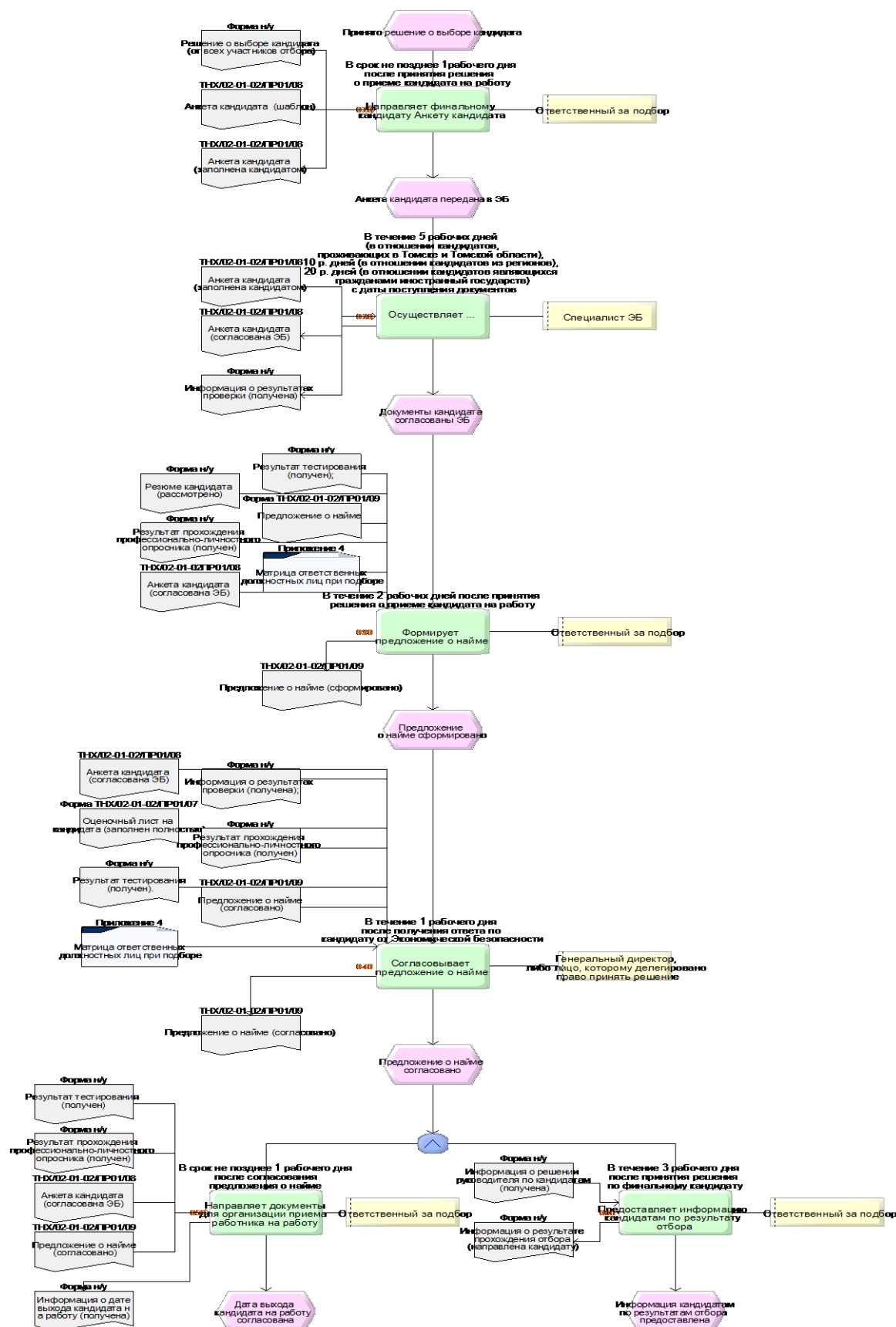


Рисунок 4 – Схема принятия решения о найме кандидата в ООО «Томскнефтехим»

Критерии, предъявляемые к кандидатам на работу в ООО «Томскнефтехим»:

1. Работники должны иметь большой опыт или хотя бы стремиться к его получению. ООО «Томскнефтехим» осуществляет контроль за работой своих сотрудников, расставляя с нерадивыми, на которых неоднократно поступали жалобы.

2. Внешний вид работников. Тут все очевидно - внешний вид должен вызывать приятные ассоциации профессионализма и уважения к заказчику.

3. Пунктуальность - очень важный критерий. Сотрудники компании должны быть готовы к нестандартному рабочему дню.

4. Честность и порядочность. Каждый специалист компании должен быть надежным.

5. Вежливость, радушие, приятные манеры также очень важны. К работе нужно относиться не только ответственно, но и с радостью.

6. Способность к обучению. Важным критерием выбора сотрудника является способность легко и быстро обучаться. Потенциальный работник должен уметь обращаться с профессиональной техникой.

7. Возраст потенциальных сотрудников компании строго не ограничивается – на работу готовы принимать людей до 55 лет.

Принципы процесса отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»:

- прозрачность - стандартная процедура отбора и согласования кандидатов. Информация о процессе отбора и согласования доступна для всех работников предприятия;

- понятность - кандидат должен понимать процесс отбора и согласования, а также инструменты, используемые для отбора кандидатов;

- справедливость - равные возможности для внешних кандидатов вне зависимости от обстоятельств, не связанных с их деловыми качествами. В рамках внутреннего отбора предоставляются равные возможности для кандидатов вне зависимости от занимаемых ими должностей, функциональных направлений и территориального расположения Предприятий, в которых они работают.

Не рекомендуется прием на работу лиц, ранее уволенных из предприятия по порочащим основаниям, предусмотренным пп. 3-11 ст. 81 ТК РФ. Решение о приеме на работу лиц, ранее уволенных с предприятия по другим основаниям, принимается исключительно Генеральным директором Предприятия.

В случае если поиск кандидата на вакансию осуществляется самостоятельно функцией / дирекцией/ подразделением, то руководитель функциональной области/подразделения направляет руководителю подбора персонала и письменное уведомление по электронной почте о самостоятельном подборе кандидата для замещения вакансии с указанием конкретного срока ее замещения.

При принятии решения о найме следует учитывать, что близкие родственники (супруги, родители, дети, братья, сестры) не могут работать в прямом либо функциональном подчинении друг друга.

Обязательными этапами отбора кандидатов являются: тестирование способностей кандидата: тесты компании Talent Q - «Числовые элементы», «Вербальные элементы» (проходная граница от 35%-ль, одна попытка тестирования); тестирование способностей кандидата: тесты компании Talent Q - «Логические элементы» для отдельных позиций (проходная граница не устанавливается, результаты используются как дополнительный инструмент для принятия решения); заполнение профессионально-личностного опросника Dimensions (для кандидатов на руководящие позиции); интервью с руководителями; проверка анкеты кандидата подразделением экономической безопасности.

Ответственный за подбор кадров специалист компании самостоятельно предоставляет информацию о результатах собеседования и тестирования всем кандидатам, участвовавшим в отборе в устной и / или письменной форме.

Генеральный директор предприятия проводит с кандидатом встречу, целью которой является снижение количества нештатных ситуаций опасных действий со стороны работника. Директор может делегировать проведение собеседования с работниками своим подчиненным на предприятиях. Встреча рекомендуется для проведения до выхода кандидата на работу.

Процесс подбора персонала в ООО «Томскнефтехим» осуществляется по следующему алгоритму. Заказчик поиска формирует заявку на подбор персонала в срок не позднее 3 раб. дней после введения/ появления вакансии в штатном расписании. Ответственный за подбор специалист организывает поиск кандидатов в течение 10 рабочих дней после получения заявки на подбор персонала:

1. Размещает и администрирует объявление о вакансии;
2. Проводит скрининг резюме и первичный отбор кандидатов.
3. Проводит телефонное интервью с кандидатами;
4. Проводит интервью по компетенциям с кандидатом.

Если на рынке недостаточно кандидатов, удовлетворяющих требованиям поиска, ответственный за подбор и заказчик расширяют периметр поиска (например, путем пересмотра требований, расширения списка компаний-доноров и т.д.).

Всем кандидатам, участвующим в процессе подбора, ответственный за подбор работник направляет согласие на обработку персональных.

Заказчик поиска рассматривает резюме кандидатов в течение 2 рабочих дней после получения резюме. В случае отсутствия ответа в течение 3 рабочих дней, специалист информирует заказчика поиска о необходимости предоставить ответ, а также о том, что в случае отсутствия ответа в течение 3 последующих рабочих дней заявка на подбор персонала на данную вакансию аннулируется.

Ответственный за подбор работник организывает прохождение кандидатом тестирования Talent Q в течение 3 рабочих дней с момента получения ответа от заказчика поиска.

В случае принятия решения заказчиком поиска необходимости профессионального тестирования, ответственный за подбор работник организывает прохождение кандидатом данного тестирования в течение 3 рабочих дней с момента предоставления теста Заказчиком поиска.

В течение 6 рабочих дней после получения информации об итогах тестирования от специалиста по подбору происходит отбор кандидата руководителями согласно матрице ответственности должностных лиц. После

каждого этапа интервью в течение 1 рабочего дня ответственный за подбор организует коллегиальное обсуждение кандидата со всеми участниками процесса отбора (встреча, конференц-колл, видеоконференцсвязь). В случае если руководители, участвующие в отборе, не пришли к единому решению по определению финального кандидата, они совместно обсуждают ключевые требования к кандидату, критерии оценки, запрашивают мнение ответственный за подбор по рынку труда специалистов данного профиля. Для ситуаций, когда руководителям не удастся договориться по финальному кандидату, решение принимает вышестоящий руководитель будущего работника.

Ответственный за подбор в срок не позднее 1 рабочего дня после принятия решения по финальному кандидату направляет ему Анкету на заполнение. После получения анкеты от кандидата ответственный за подбор в срок не позднее 1 рабочего дня направляет анкету службе безопасности для анализа информации о кандидате перед принятием решения о приеме на работу. Заполнение анкеты является добровольным.

Работник службы безопасности осуществляет проверку кандидата и информирует ответственного за подбор о результатах, в сроки: 5 рабочих дней (в отношении кандидатов, проживающих в регионе присутствия предприятия), 10 рабочих дней (в отношении кандидатов из других регионов), 20 рабочих дней (в отношении кандидатов, являющихся гражданами иностранных государств) с даты получения документов.

В случае выявления информации, препятствующей приему кандидата на работу, работник службы безопасности уведомляет об этом ответственного за подбор и вышестоящего руководителя будущего работника относительно степени существенности оснований, препятствующих приему кандидата на работу для принятия решения о найме / отказе в найме кандидата. Решение о дальнейшем рассмотрении / отказе от рассмотрения кандидата принимает вышестоящий руководитель будущего работника в течение 3 рабочих дней. В случае отказа от рассмотрения кандидата на вакантную должность ответственный за подбор в течение 2 рабочих дней информирует кандидата, не сообщая о причине отказа.

Ответственный за подбор формирует «Предложение о найме» (для всех позиций, кроме рабочих специальностей) и направляет на согласование, согласно матрице ответственности должностных лиц при подборе персонала в течение 2 рабочих дней после принятия решения о приеме кандидата на работу. Ответственный за подбор направляет кандидату предложение о найме только после получения всех согласований.

В случае согласия кандидата с условиями найма, для организации приема работника на работу ответственный за подбор в течение 1 рабочего дня информирует непосредственного руководителя, кадровую поддержку о выходе нового работника.

Рассмотрим действующий в ООО «Томскнефтехим» порядок оформления на работу.

1. При принятии положительного решения администрация делает кандидату (только на позицию менеджера) письменное предложение работать, где прописываются все условия труда (оклад, график работы, отпуск, социальный пакет, предоставление корпоративной оргтехники), кандидат дает свое согласие и затем пишет заявление о приеме на работу на имя Генерального директора, которое визирует руководитель того структурного подразделения, где будет работать кандидат и менеджер по персоналу.

2. Представление кандидатом документов, необходимых для оформления трудовых отношений:

- паспорт;
- трудовая книжка;
- документ об образовании (диплом);
- свидетельство государственного пенсионного страхования;
- ИНН (если имеется);
- военный билет (для мужчин);
- 3 фотографии (3х4);
- удостоверения, свидетельства и другие документы подтверждающие, наличие второй профессии.

3. Направление на медицинский осмотр и постановку на воинский учет (только для мужчин);
4. Согласование между предприятием и кандидатом условий трудового договора.
5. Оформление трудового договора, его подписание сторонами трудовых отношений.
6. Подписание сторонами трудовых отношений договоров (соглашений), являющихся дополнительными по отношению к трудовому договору (например, ученического договора, договора о материальной ответственности и т.д.), в случаях, предусмотренных законодательством.
7. Издание Генеральным директором приказа о приеме кандидата на работу в качестве работника. Работник знакомится с приказом под роспись.
8. Оформление работнику трудовой книжки (в случаях, предусмотренных законодательством).
9. Оформление личной карточки работника (формы № Т-2).
10. Оформление личного дела работника (в случаях, предусмотренных законодательством). Личное дело ведется и хранится в соответствии с требованиями, предъявляемыми к конфиденциальным документам.
11. Ознакомление сотрудника под роспись с локальными нормативными актами (Положением об оплате труда и материальном стимулировании сотрудников, Положением о коммерческой тайне, Положением о материальной ответственности, должностной инструкцией, картами аттестации рабочего места, Кодексом поведения компании и т.д.).
12. Оформление приема нового сотрудника в системе «1С».
13. На рабочем месте новый сотрудник знакомится с рабочими инструкциями, проходит первичный инструктаж и расписывается в специальном журнале.
14. В срок, не превышающий неделю со дня подписания заявления Генеральным директором, Менеджер по персоналу передает в бухгалтерию персональные данные сотрудника.

Нового работника обязательно нужно обучить работе с профессиональным оборудованием и всем секретам мастерства. Перед тем как приступить к выполнению своих обязанностей, каждый сотрудник ООО «Томскнефтехим» проходит специальную систему отбора кадров (тестирование, собеседование), в результате которой определяются наиболее квалифицированные претенденты.

Сотрудники компании допускаются к работе только после прохождения обучения (теоретического и практического). Практическое обучение в компании проводят менеджеры.

Особую роль в обучении новых работников играет наставничество. Действительно, нет лучшего варианта обучения, чем работа под руководством опытного наставника. Отличным подспорьем для новых сотрудников являются и четко прописанные регламенты работ. Следуя им, они быстро адаптируются и становятся настоящими мастерами своего дела, гармонично вливаясь в трудовой коллектив компании. В зависимости от вида деятельности, на которую поступил новый сотрудник, проводится двухнедельная обучающая программа. Даже опытные профессионалы, переходящие в компанию ООО «Томскнефтехим», обязательно проходят курс основ и знакомятся с ее ценностями, принципами и стандартами выполнения работ. Каждый сотрудник имеет возможность развиваться в одном или нескольких направлениях деятельности в зависимости от его предпочтений и способностей.

В ООО «Томскнефтехим» постоянно следят за тем, чтобы каждый из них был аттестован, прошел соответствующее обучение и постоянно повышал свою квалификацию.

Необходимо отметить, что ежемесячно ООО «Томскнефтехим» принимает около 7 новых сотрудников. Специфика бизнеса предполагает достаточно высокую текучесть всех кадров. К тому же компания развивается и ощущает постоянно потребность в своем персонале. Одним из самых первых шагов в текущей социально-психологической адаптации выступает знакомство между собой недавно пришедших сотрудников. Это дает возможность преодолеть ощущение чужеродности, обособленности в коллективе. Главной структурной единицей любого отделения является бригада. Работать зачисленному новому

сотруднику предстоит именно тут. Поэтому от того факта, как встретит его члены группы и менеджер, зависит многое. На менеджера в таком случае и ложится главная ответственность за процесс вхождения нового работника в коллектив. Все представление «новичка» бригаде, формирование дружеской атмосферы, где тот чувствовал бы себя максимально свободно, постоянное внимательное отношение к появляющимся вопросам – все это является непосредственной обязанностью менеджера. Однако, к сожалению, у менеджера не всегда находится на это время. Конкретным выходом из сложившегося положения стало соответствующее введение должности наставника.

Данным наставником назначается исключительно опытный сотрудник, который имеет хорошие финансовые показатели своей работы и проявляет управленческие и организаторские способности. В дальнейшем из наставников формируется соответствующий кадровый резерв на все позиции менеджеров. Максимальное число стажеров у наставника – два, так что времени для того, чтобы уделить соответствующее внимание проблемам появившегося нового сотрудника, оказывается достаточно. Все новые сотрудники привлекаются активно к участию в различных корпоративных мероприятиях.

Первым шагом профессиональной адаптации является соответствующее разъяснение новому сотруднику главного содержания его текущей профессиональной деятельности на самых первых собеседованиях с линейным менеджером и менеджером по трудовым отношениям ООО «Томскнефтехим».

В заключении необходимо отметить, что квалифицированный персонал является главным залогом успеха деятельности компании. Именно поэтому в ООО «Томскнефтехим» особое внимание уделяется набору, отбору и найму персонала. Управление набором, отбором и наймом персонала в компании осуществляет менеджер по трудовым отношениям, который сильно перегружен работой. Специалиста по найму в компании нет. Также в компании отсутствует специализированная компьютерная программа по найму персонала, которая существенно упрощала и ускоряла бы кадровую работу. Основным источником найма персонала – объявления в местных газетах и в сети Интернет, рекомендации ранее работавших в компании людей. Новые сотрудники проходят

анкетирование и собеседование. Перед началом работы проводится вводный инструктаж и обучение базовым навыкам работы. Обучение проводят менеджеры. Также развито наставничество.

2.3. Оценка эффективности управления системой набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»

Об эффективности процессов набора, отбора и найма персонала в компании можно судить по ряду показателей: сведения о наличии и использовании вакансий, динамика затрат на найм персонала; текучесть кадров; доля непрошедших испытательный срок; производительность труда; срок закрытия вакансии и другие.

Данные о наличии и использовании вакансий в ООО «Томскнефтехим» в 2015-2017 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Данные о наличии и использовании вакансий в ООО «Томскнефтехим» в 2015-2017 гг.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Число вакансий, чел.	60	62	65
Численность обратившихся кандидатов, чел.	112	101	105
Прошли собеседование, чел.	77	75	74
Принято, чел.	66	62	65
Доля непрошедших испытательный срок, %	10,6	12,9	18,5

В 2017 г. число вакансий составило 65 чел., в компанию обратилось 105 чел., из них прошли собеседование 74 чел., из которых было принято на работу 65 чел. В 2015-2017 гг. число вакансий увеличивается, а численность прошедших собеседование сокращается.

Отрицательным моментом в деятельности компании является рост доли непрошедших испытательный срок с 10,6% в 2015 г. до 18,5% - в 2017 г.

В таблице 5 представлены данные о затратах на найм персонала в компании.

Таблица 5 - Затраты на найм персонала в ООО «Томскнефтехим», тыс. руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Публикация объявлений о вакансиях в газетах	25	28	33
2. Собеседование с менеджером по персоналу	10,2	12,1	14,5
3. Собеседование с будущим руководителем кандидата	9,5	10,7	12,6
4. Оформление личного дела работника	5,9	6,0	6,0
5. Затраты на оплату труда по найму персонала	17,2	18,8	21,2
6. Страховые взносы	5,2	5,6	6,4
Итого	73,0	81,2	93,7

Из таблицы 5 видна тенденция роста затрат на найм персонала в компании. Основной статьей расходов является заработная плата и публикация объявлений.

На рисунке 5 представлена динамика затрат на найм в расчете на одного работника.

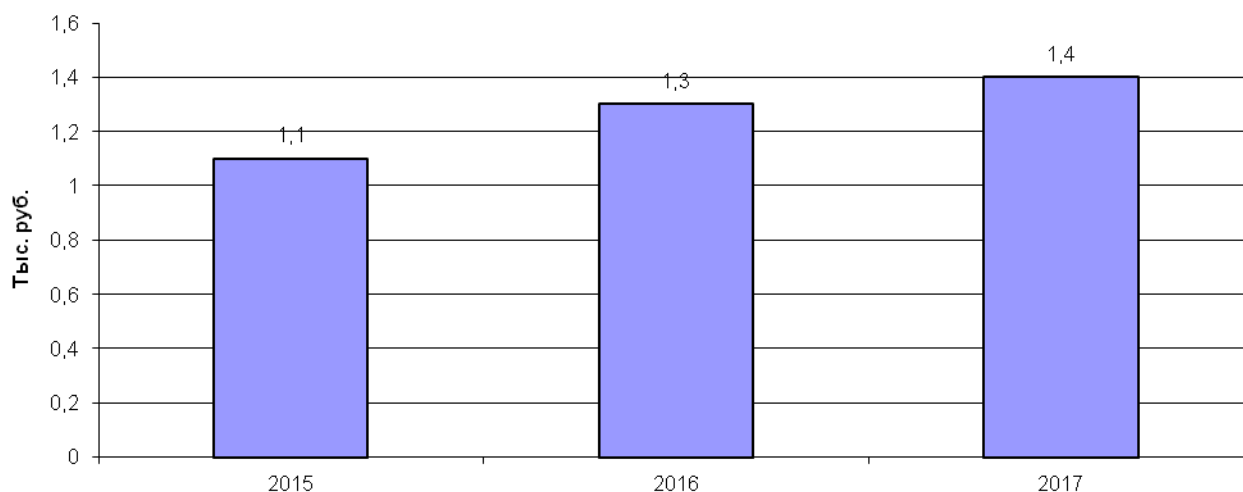


Рисунок 5 - Динамика затрат на найм в расчете на одного работника ООО «Томскнефтехим»

Из рисунка 5 видно, что затраты на найм одного работника в 2015 г. составили 1,1 тыс. руб., в 2016 г. они возросли до 1,3 тыс. руб., в 2017 г. они снова повысились и составили 1,4 тыс. руб.

В 2017 г. текучесть кадров составила 23,33%. Если принять размер естественной текучести за 5-10% в год, то можно сказать, что в компании текучесть кадров находится значительно выше нормы.

Большое значение в анализе трудовых показателей имеет анализ использования трудовых ресурсов

Информация для анализа производительности труда по данным ООО «Томскнефтехим» представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Информация для анализа использования персонала ООО «Томскнефтехим»

Наименование показателя	Годы			Отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017	2016 от 2015	2017 от 2016
1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	7668355	8528277	9018268	859922	489991
2. Среднесписочная численность работников, чел.	2023	1965	1870	-58	-95
3. Прибыль от продаж (из отчета о финансовых результатах), тыс. руб.	330744	48549	66331	-282195	17782
4. Прибыль на одного работника (стр. 3/стр. 2), тыс. руб.	163,5	24,7	35,5	-138,8	10,8
5. Среднегодовая выработка продукции, работ, услуг одним работником (стр. 1/стр. 2), тыс. руб.	3790,6	4340,1	4822,6	549,5	482,5

На основе данных таблицы 6 можно судить об эффективности использования персонала (о производительности труда) в ООО «Томскнефтехим». В 2017 году по сравнению с 2016 годом наблюдается незначительный прирост прибыли на одного работника - на 10,8 тыс. руб. Это прежде всего связано с ростом суммы прибыли от продаж предприятия. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. данный показатель снижается на 138,8 тыс. руб. в связи с сокращением величины прибыли. Среднегодовая выработка продукции, работ, услуг одним работником в 2015-2017 годах увеличивается с 3790,6 до 4822,6 тыс. руб. по причине снижения среднесписочной численности работников.

В целом обозначенные тенденции свидетельствуют о недостаточной эффективности использования персонала предприятия, следовательно, и низкой эффективности системы набора, отбора и найма персонала.

На рисунке 6 отражена динамика количества жалоб и претензий со стороны клиентов, полученных по вине новых работников.

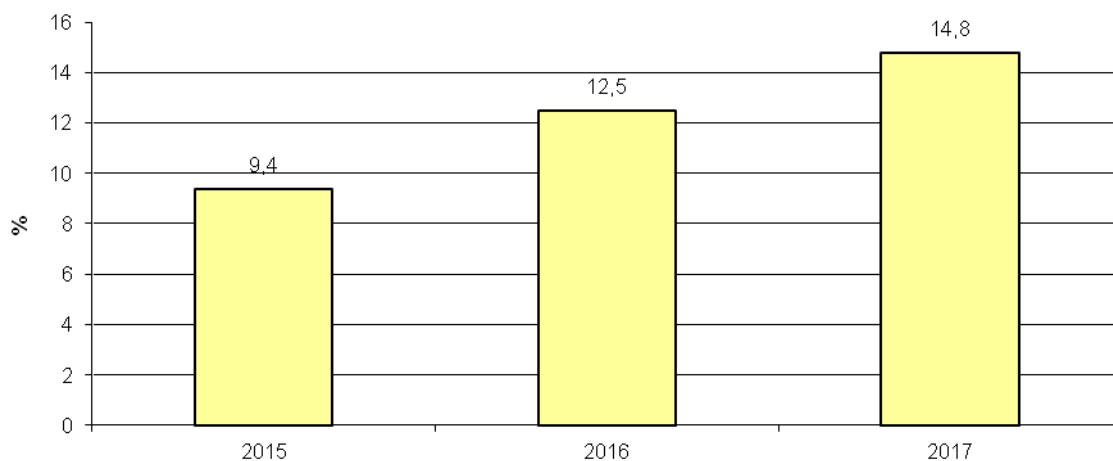


Рисунок 6 - Динамика количества жалоб и претензий со стороны клиентов, полученных по вине новых работников ООО «Томскнефтехим»

Динамика количества жалоб и претензий со стороны клиентов, полученных по вине новых работников, к сожалению, является положительной. В 2017 г. уровень жалоб составлял 14,8%. Это свидетельствует о недостаточной эффективности процесса найма персонала.

Уровень дисциплинарных нарушений среди новых работников (отсутствие на рабочем месте, опоздания, прогулы) отражен на рисунке 7.

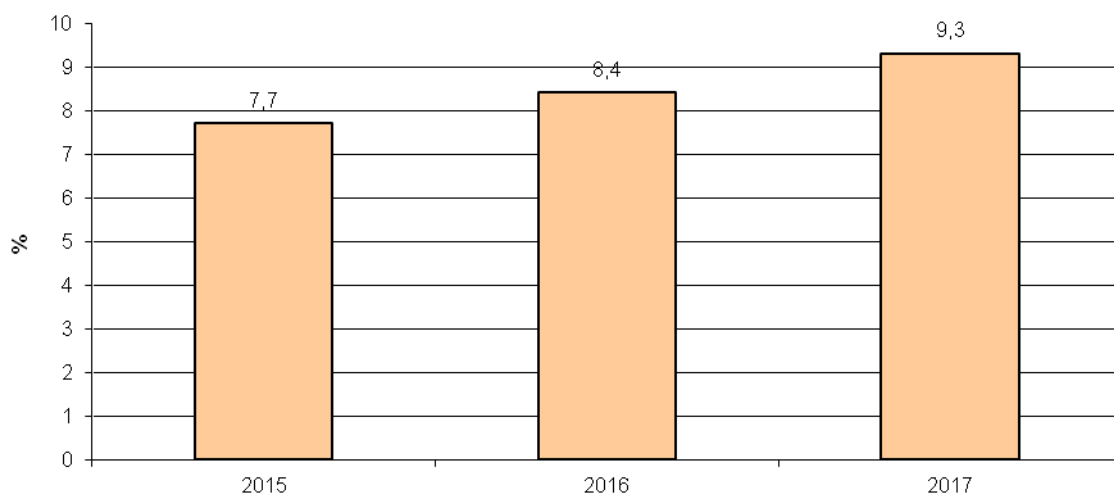


Рисунок 7 - Уровень дисциплинарных нарушений среди новых работников ООО «Томскнефтехим»

Уровень дисциплинарных нарушений среди новых работников в 2015 г. составил 7,7%, в 2016 г. – 8,4%, в 2017 г. – 9,3%. Рост данного показателя следует оценить отрицательно.

Срок закрытия вакансии – еще один важный параметр оценки эффективности процесса найма на предприятии. Под ним понимается время от момента появления вакансии в компании до момента, когда кандидат получает и принимает предложение компании о трудоустройстве.

В ООО «Томскнефтехим» средний срок закрытия вакансии офисных работников - 20 дней, срок закрытия вакансий на позиции сотрудников распространенных специальностей - 15 дней, а закрытие массовой позиции – около 7 дней. Сравнительно небольшой срок закрытия вакансии характерен для массового подбора в ООО «Томскнефтехим»: кандидатов здесь обычно много, требования к ним стандартные и простые (речь идет об уборщиках помещений). В этих сегментах, как правило, и поиск работы не представляет для соискателя большой проблемы: вакансий много, найти подходящее место сравнительно легко. Однако при недостаточных действиях компании по удержанию сотрудников они легко уходят, едва их что-то перестает устраивать или появляется чуть более интересная вакансия. С другой стороны, поиск работы для руководителей и высококвалифицированных специалистов обычно более длителен и сложен: требования работодателя неоднородны и их значительно больше. Для этих категорий соискателей важно найти место, где они смогут реализовать имеющийся опыт. Для компании ООО «Томскнефтехим» поиск таких специалистов также отнимает больше ресурсов, как временных, так и материальных. Зато и текучесть среди руководителей и высококвалифицированных специалистов в 2-3 раза ниже, чем в массовом сегменте.

Проведенное исследование позволило выявить недостатки системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим», основными из которых являются следующие: непрофессиональность сотрудника, занимающегося отбором (в ООО «Томскнефтехим» это менеджер по трудовым отношениям, которых сильно перегружен работой), непонимание того, какие компетенции и

какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов. То есть в компании отсутствует специалист по найму; четко не распределены функциональные обязанности между работниками отдела подбора, обучения и развития персонала ООО «Томскнефтехим»; отсутствие разработанного регламента найма персонала; отсутствие специализированной компьютерной программы по найму персонала, которая существенно бы упрощала и ускоряла такой процесс; отсутствует четко сформированная система проведения собеседования; сотрудники слабо мотивированы оставаться работать в компании.

Не смотря на наличие ряда проблем, разработка мероприятий по их решению являются важнейшей задачей для ООО «Томскнефтехим». Правильно отобранный персонал позволит компании успешно реализовывать поставленные цели и задачи, оставаться эффективным и конкурентоспособным в глазах конкурентов, работников и клиентов.

3. Предложения по совершенствованию управления системой набора, подбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»

3.1. Совершенствование организации подбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»

Для совершенствования процесса найма персонала в ООО «Томскнефтехим» с учетом проведенного исследования предлагается реализация следующих мероприятий, представленных в таблице 7, основные из них рассмотрим ниже:

- 1) разработать регламент найма персонала;
- 2) ввести должность «менеджер по найму»;
- 3) внедрить автоматизированную программу по найму персонала.

Таблица 7 - Предложения по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»

Наименование	Предложения	Период внедрения
Перегруженность менеджера по трудовым отношениям, выполнение не свойственных ему функций, «размытость» ответственности между сотрудниками	Внедрение менеджера по найму, который будет заниматься исключительно наймом персонала, а менеджер по трудовым отношениям будет заниматься только своими прямыми обязанностями. Разработать должностную инструкцию для менеджера по найму	Месяц
Отсутствие у менеджера по трудовым отношениям знаний и навыков в сфере найма персонала	Отправить работника на повышение квалификации	Два месяца
Недостаточно эффективно организованный процесс обучения персонала на предприятии	Создать отдел обучения кадров. Увеличить срок и повысить качество обучения персонала	Два месяца
Отсутствие регламента по найму персонала (имеется только положение о персонале)	Разработать регламент по найму персонала	Неделя
Работники не мотивированы оставаться работать в компании	Совершенствование материальной и нематериальной мотивации труда	Месяц
Отсутствие специализированной программы, автоматизирующей процесс найма персонала	Внедрить специализированную программу, автоматизирующую процесс найма персонала. Обучить кадровый персонал	Месяц

1. Регламент найма персонала в ООО «Томскнефтехим» может иметь следующий вид.

Наличие вакансии и формирование заявки на найм персонала.

Шаг 1. Потребность в персонале ООО «Томскнефтехим» возникает в следующих случаях: вакансии (изменение штатного расписания, добавление вакансии в штатное расписание); вакансии появляются, в связи с переводом сотрудника ее занимавшего на иную должность; вакансии появляются в связи с увольнением сотрудника.

Шаг 2. Руководитель, у которого в подчинении данная вакансия, составляет заявку, в которой указывает историю вакансии, статус, перспективы карьерного роста, обязанности (прилагается должностная инструкция на данную вакансию), специфические требования, условия, компенсацию.

Шаг 3. Руководитель передает заполненную заявку и приложенную к ней должностную инструкцию, в отдел кадров для поиска кандидатов.

3.2. Поиск кандидатов, отбор кандидатов.

Шаг 4. Отдел подбора, обучения и развития персонала компании в течение двух недель проводит поиск (используются следующие источники: объявления в средствах массовой информации, поиск по рекомендациям работающих специалистов, внутренний резерв, сеть Интернет).

Шаг 5. Первичный отбор кандидатов происходит по объективным данным – соответствие образования и опыта работы. Отбираются резюме для собеседования.

Шаг 6. Предварительный отбор по результатам собеседования и тестирования – оценка соответствия требованиям предстоящей деятельности.

Шаг 7. Окончательный отбор по результатам собеседования и тестирования – оценка возможности кандидата выполнять в полном объеме работу по вакантной должности.

3.3. Процедура собеседования с кандидатом.

Шаг 8. Кандидаты, отобранные в ходе первичного отбора, приглашаются на собеседование в отдел подбора, обучения и развития кадров.

Шаг 9. Кандидаты, максимально соответствующие требованиям, приглашаются на второе интервью с руководителем, подавшим заявку.

Шаг 10. По результатам интервью с рядом кандидатов на вакансию сотрудник по подбору кадров, ответственный за подбор, и руководитель,

подавший заявку на подбор, заполняют оценочный лист, включающий оценку профессионального опыта, менеджерского опыта, личностных характеристик, мотивации кандидатов и принимают решение о приеме самого успешного кандидата.

Шаг 11. Финальному кандидату сообщается решение.

Шаг 12. Финальный кандидат приглашается: пройти тестирование по компетенциям; заполнить соответствующие формы для отдела кадров.

3.4. Предложение о работе.

Шаг 13. Через 1-2 недели, после проверки тестов и данных, финальный кандидат: приглашается на интервью к начальнику отдела кадров (все руководящие должности). После успешного прохождения интервью, кандидат получает официальное приглашение на работу, подписанное начальником отдела кадров и непосредственным руководителем; кандидат, должность которого ниже уровня руководителя, получает официальное приглашение на работу, подписанное начальником отдела кадров и его будущим руководителем.

При трудоустройстве в ООО «Томскнефтехим» каждый сотрудник должен:

Шаг 14. Написать заявление с просьбой принять на работу, заполнить и предъявить необходимые кадровые документы (автобиография, личный листок по учету кадров, копии паспорта, пенсионного свидетельства и другое). В случае необходимости, до заключения трудового договора, организация может направить поступающего на работу сотрудника пройти предварительного медицинский осмотр.

Шаг 15. С каждым сотрудником заключается в письменной форме трудовой договор и оформляется приказ о приеме на работу.

Шаг 16. Каждый сотрудник знакомится под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, регламентами, должностной инструкцией работника.

Шаг 17. Вносится запись о приеме на работу в трудовую книжку.

Шаг 19. Каждый работник проходит инструктаж по технике безопасности.

Шаг. 20. Новый работник проходит обучение и стажировку.

2. Введение в ООО «Томскнефтехим» должности «менеджер по найму».

Проблему недостаточности опыта, знаний, компетентности и уровня квалификации работника организации, занимающегося наймом, можно решить следующим образом. При найме использовать только профессиональных менеджеров, имеющих опыт работы. Для этого предлагается нанять менеджера по персоналу и отправить его на дополнительное обучение для того, чтобы повысить знания и навыки в области найма персонала.

Менеджер по найму ООО «Томскнефтехим» будет определять потребность предприятия в кадрах, осуществлять поиск, набор, отбор и найм персонала.

Менеджер по трудовым отношениям ООО «Томскнефтехим» сосредоточится на выполнении своих прямых обязанностей и не будет осуществлять найм персонала. Основные его обязанности следующие: планирование организации кадрового документооборота; контроль соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом; контроль стандартизации и унификации кадровой документации компании; составление необходимой кадровой отчетности; участие в разработке политик и процедур в области управления персоналом, обеспечение единообразия политик и процедур, реализуемых компанией; проведение кадрового аудита.

При создании новой должности в организации увеличатся затраты (таблица 8).

Таблица 8 - Единовременные затраты на создание в ООО «Томскнефтехим» должности «менеджер по найму»

Наименование	Количество	Цена за единицу, руб.
Стол	1	8000
Стул	1	1500
Компьютер	1	30500
Принтер/Копир/Сканер	1	10000
Шкаф	1	8000
Итого	-	58000

В соответствии с таблицей 8 единовременные затраты на создание должности менеджера по найму составят 58,0 тыс. руб.

Заработная плата специалиста по найму в год составит:

$$22000 \cdot 12 = 240 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы организации на финансирование тренингов и семинаров для обучения менеджера по найму – 25 тыс. руб. в год.

Таким образом, суммарные годовые затраты на создание должности менеджера по персоналу составят 323 тыс. руб.

В компании также особое внимание необходимо уделять не только привлечению нужных квалифицированных специалистов, но и удержанию ценных кадров и рядового персонала. Компания должна стараться растить и продвигать сотрудников по карьерной лестнице.

Предлагаемая ООО «Томскнефтехим» система оплаты труда может складываться из трех элементов: базовая часть заработной платы, переменная часть, бонус. В качестве самого предпочтительного способа нематериальной мотивации персонала ООО «Томскнефтехим» может выступать дополнительный отдых. В связи с этим руководство ООО «Томскнефтехим» может пойти на определённый риск и опробовать новый для них метод стимулирования своих сотрудников. Также компания может предлагать своим сотрудникам, например, отдых за границей. Такими путёвками могут награждаться лучшие менеджеры и рабочие по итогам года. Все расходы по оплате и бронированию билетов и отеля в таких случаях должна взять на себя компания. Отдых по такой путёвке не ограничен рамками какой-то конкретной экскурсионной программы, и отдыхающие будут иметь возможность посещать те достопримечательности страны, которые им нравятся. Как правило, поездка на отдых будет приходиться на новогодние праздники и январские каникулы. Другим бонусом может быть специальный сертификат на дополнительный день, который можно прибавить к оплачиваемому отпуску. Такой сертификат может вручаться персоналу, имеющему высокие годовые показатели. День для такого мини-отпуска сотрудник может выбрать самостоятельно. Каждый год подобные сертификаты следует вручать нескольким представителям основного персонала. Кроме того, лишний день к оплачиваемому отпуску можно будет получить в качестве приза на корпоративном конкурсе. Дополнительный день оплаченного отпуска будет призом в одном из конкурсов на корпоративном новогоднем празднике. Все участники будут стремиться получить такой приз, что говорит о его

популярности.

3. Автоматизация процесса найма персонала в ООО «Томскнефтехим».

Главная цель найма персонала – нанимать «правильных» сотрудников, которые могут и хотят достигать высоких личных результатов, тем самым обеспечивая стабильный рост всей компании. Соответственно ключевая задача автоматизированной программы по найму персонала – максимально увеличить вероятность найма по-настоящему эффективного персонала.

Программное обеспечение для рекрутмента весьма широко используется в мировой HR-практике. Крупные компании охотно инвестируют в развитие средств автоматизации управления человеческими ресурсами.

В России, несмотря на доказанные преимущества автоматизации, сохраняется совершенно иная ситуация. Большинство компаний все еще недооценивают реальную пользу и эффективность IT-решений для подбора и найма персонала. Основной IT-инструмент большинства специалистов по найму персонала ООО «Томскнефтехим» – электронная почта. При этом процесс найма персонала в компании существует «сам по себе». В папке «Входящие» ежедневно накапливаются многочисленные резюме – как от непосредственных кандидатов, так и из рассылки рабочих сайтов, причем некоторые предложения повторяются несколько раз. Каждый e-mail приходится открывать вручную, хотя бы бегло прочитывать, принимать решение по дальнейшим действиям, а затем вручную сортировать по определенным параметрам. Кроме того, необходимо рассылать ответы соискателям, общаться по телефону, проводить личные собеседования, отчитываться перед руководством, но практически все продуктивное время менеджера ООО «Томскнефтехим» уходит на однотипные технические операции. При таком подходе обработанные резюме хранятся в папках на рабочем компьютере. Следовательно, невозможен быстрый поиск нужного кандидата, а вся информация по этапам отбора чаще всего теряется после закрытия вакансии.

Также в данной работе требуется максимальная сосредоточенность, чтобы отследить все события по вакансии и конкретным кандидатам: когда проводились интервью и какими были их итоги, с кем запланированы собеседования, время и результаты телефонных звонков, причины отказов, повторные обращения,

комментарии и так далее. Перед личным собеседованием менеджер ООО «Томскнефтехим» распечатывает резюме на принтере и по ходу делает необходимые пометки, которые затем переносятся в электронную таблицу. В подобной системе ориентироваться довольно трудно, а эффективная работа менеджера попросту невозможна.

В настоящее время созданы и успешно используются универсальные системы найма персонала, способные подстраиваться под специфику любого бизнеса. Почти во всех разработках предусмотрены гибкие настройки, которые позволяют добавлять дополнительные поля, этапы интервью, различные виды отчетов и так далее.

Все виды специализированного программного обеспечения для рекрутмента, доступные сегодня на рынке, многократно упрощают рутинные операции и экономят драгоценное время. Процесс поиска, подбора и найма сотрудников становится удобным и по-настоящему эффективным: все его участники совершают минимум действий, но при этом выделяется только самая важная и объективная информация.

Следовательно, автоматизация жизненно необходима компаниям, которые стремятся к созданию сильных команд. Поэтому ООО «Томскнефтехим» предлагается внедрение автоматизированной системы по найму персонала. Это даст возможность наработать собственную базу кандидатов – то есть фактически создать кадровый резерв и сократить не только расход времени, но и прямые затраты на найм нового персонала.

Преимущества компании в результате автоматизации процесса найма персонала следующие: для каждой вакансии задаются чёткие параметры; анкеты с разных ресурсов хранятся в одном месте; формируется единая база кандидатов, с возможностью удобного добавления и перевода по статусам; предусмотрен быстрый поиск по заданным критериям и гибкая система фильтров; все важные пометки можно делать во время собеседования – непосредственно в профиле соискателя, который создается в системе; сохраняется вся история взаимодействия с кандидатами; каждый этап можно обсудить с коллегами; с любых устройств есть неограниченный доступ для всех менеджеров ко всем

данным системы; возможен массовый подбор персонала; вакансии размещаются на всех рабочих порталах (как бесплатных, так и платных).

Все доступные на российском рынке программы для оптимизации процесса найма можно разделить на две группы: онлайн-приложения и готовые прикладные решения «в коробках», которые устанавливаются на рабочие компьютеры. Среди них также выделяют профессиональные сервисы для кадровых агентств и более простые системы для остальных компаний.

В целом подбор оптимальной системы автоматизации сводится к трем ключевым вопросам: 1) какие у неё возможности; 2) что это даёт нашей компании; 3) сколько это стоит. Задача-минимум любой рекрутинговой программы – упростить работу менеджеров и ускорить процесс найма сотрудников, задача-максимум – усовершенствовать стратегию развития персонала компании. Качественный сервис позволит наглядно оценивать каждый этап отбора, формировать четкие ожидания от кандидатов и в результате привлекать лучших специалистов – квалифицированных и мотивированных на достижение целей компании. Осталось самое главное – продумать потребности, подобрать программный продукт и начать пользоваться преимуществами автоматизации.

Системы автоматизации подбора облегчают работу рекрутера, его взаимодействие с коллегами, руководством и внутренними заказчиками. Проще говоря, подбор персонала становится легче и удобнее. И самое важное: такие программы помогают понять, как нужно изменить или усовершенствовать стратегии управления кадрами. Компании ООО «Томскнефтехим» рекомендуется внедрить программу «E-Staff Рекрутер», поскольку она содержит необходимый функционал и доступна по цене. Основные преимущества программы «E-Staff Рекрутер» – ее функциональность, надежность и возможность подстроить под свои задачи. Инвестиционные затраты ООО «Томскнефтехим» по приобретению данной программы составят 7866 руб.

Резюмируя сделанные рекомендации, следует еще раз подчеркнуть, что оптимизации процесса найма персонала в ООО «Томскнефтехим» будет способствовать реализация следующих основных мероприятий: разработка

регламента найма персонала; введение должности «менеджер по найму», его обучение; внедрение автоматизированной программы по найму персонала.

3.2. Внедрение новых и совершенствование действующих методов набора, подбора и найма персонала организации

Компании ООО «Томскнефтехим» прежде всего необходимо повысить долю работников, набранных при помощи услуг кадровых агентств. Предлагаемая структура источников набора персонала предприятия может выглядеть следующим образом – рисунок 8.

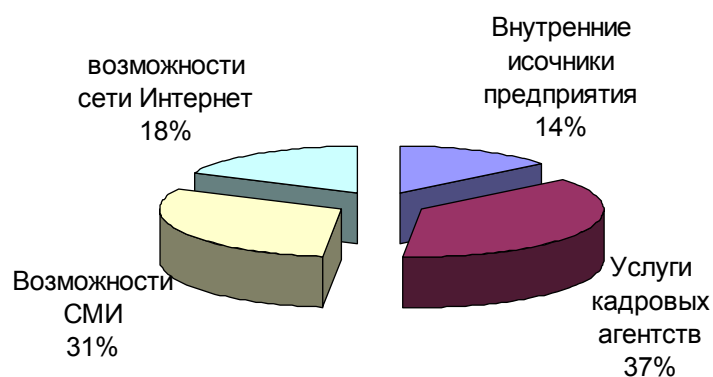


Рисунок 8 - Предлагаемая предприятию ООО «Томскнефтехим» структура источников набора персонала

Предприятию следует более активно привлекать персонал за счет внешних источников, а не за счет внутренних, так как привлечение персонала за счет внутренних источников имеет ряд недостатков: ограничение возможности для выбора кадров; возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя; количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.

Подбор персонала за счет внешних источников имеет ряд преимуществ: более широкие возможности выбора; появление новых импульсов для развития

организации; прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах; иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся работников.

Поиск и набор кандидатов с использованием услуг кадровых агентств и возможностей СМИ и сети Интернет - в этих случаях предлагается:

- оформить договор с кадровым агентством;
- разместить объявление об имеющейся вакансии в Интернет.

Ответственность за содержание и корректность объявления об имеющейся вакансии будет нести менеджер по найму;

- разместить объявление в средствах массовой информации.

В случае поиска и набора кандидатов через кадровые агентства процесс отбора кандидатов будет состоять из следующих этапов:

- рассмотрение анкет и/или резюме кандидатов, уже отобранных кадровым агентством на предмет соответствия заявке и условиям договора, заключенным с данным кадровым агентством;

- собеседование кандидатов с менеджером по найму и должностными лицами компании;

- окончательное принятие решения о приеме того или иного кандидата на данную вакантную должность, оформление отношений с ним.

В случае поиска и набора кандидатов с использованием Интернет и СМИ сбор заявлений-резюме кандидатов производится менеджером по найму либо по факсу, либо по электронной почте.

Менеджер по найму должен осуществлять:

- сортировку поступивших резюме (учет и обновление базы данных кандидатов);

- приглашение лучших (наиболее соответствующих Заявке) кандидатов на собеседование;

- организацию собеседований кандидатов с должностными лицами компании;

- оформление отношений с кандидатом, прошедший отбор.

При необходимости менеджер по найму будет осуществлять организацию других методов отбора (испытаний, психологического тестирования, медицинского освидетельствования, кадровых проверок и т.д.).

ООО «Томскнефтехим» также предлагается подход к подбору персонала на конкурсной основе, схематично изображенный на рисунке 9. Данный подход позволяет оптимизировать поиск кандидатов при замещении вакансий, повысить качество подбора, эффективность первичной адаптации персонала.



Рисунок 9 - Предлагаемые ООО «Томскнефтехим» этапы подбора персонала и работы в испытательный срок

При работе с внешним источником трудовых ресурсов основной задачей является поиск максимально подходящего работника, которого может предоставить рынок труда региона на данный момент. Данная задача обеспечивается организацией конкурса, отвечающего ряду требований: максимально большое количество участников; формализованный перечень требований к соискателю в форме утвержденного профиля должности; комиссионный многоэтапный отбор кандидатов по принципу максимального соответствия профилю должности.

После поступления достаточного для проведения конкурса количества резюме соискателей конкурсной комиссией производится первичный отбор кандидатов, чьи резюме наиболее соответствуют профилю вакантной должности.

Оптимальное количество участников, прошедших предварительный отбор, должно быть 8 – 10 человек. Этап очного конкурса основывается на изучении уровня личностного развития, когнитивных, социальных и функциональных компетенций соискателей несколькими инструментами одновременно: базовое интервью, ассесмент-центр, кейс-методы, индивидуальная экспертная оценка.

Также компании предлагаются следующие критерии результативности и методы мониторинга процесса отбора и найма кадров – таблица 9.

Таблица 9 – Предлагаемые ООО «Томскнефтехим» критерии результативности и методы мониторинга процесса отбора и найма кадров

Критерии результативности	Методы мониторинга и управления	Записи, необходимые для мониторинга, управления и документирования результатов	Периодичность оценки	Ответственный
Отношение количества открытых вакансий к успешно закрытым вакансиям	Расчетный Регистрационный Сравнительный		Полугодовая	Специалист по персоналу
Отношение количества работников, не прошедших испытательный срок, к количеству подобранных специалистов	Расчетный Регистрационный Сравнительный		Один раз в два месяца	Специалист по персоналу
Оценка результативности работы сотрудника	Сравнение	Записи в Форме ежегодной оценки эффективности сотрудника для специалистов и руководителей и записи в Форме «Один на один для рабочих для сотрудников рабочих специальностей»	Ежегодно	Руководители подразделений
ViewPoint Ежегодный опрос, нацеленный на создание благоприятной среды в коллективе,	Сравнение			

Критерии результативности	Методы мониторинга и управления	Записи, необходимые для мониторинга, управления и документирования результатов	Периодичность оценки	Ответственный
формирование вовлечённости сотрудников в бизнес процесс				
Оценка компетентности персонала	Сравнение	График планируемого обучения руководителей, специалистов и рабочих по промышленной, пожарной безопасности и охране труда. Протоколы обучения персонала. Удостоверения, свидетельства.	Ежемесячно	Руководители подразделений, главный инженер

Также компании рекомендуется осуществлять контроль процесса обучения персонала на основе составления протокола.

Предприятию рекомендуется придерживаться следующих критериев оценки решения кейса:

- адекватность и соответствие ответов специалиста современным тенденциям рынка, конструктивность;
- креативность, нестандартность предлагаемых решений;
- количество альтернативных вариантов решения задачи (версионность мышления);
- наличие необходимых навыков, их выраженность (в зависимости от требований).

После трудоустройства в период испытательного срока сотрудник проходит период адаптации. Оптимальным подходом к адаптации с точки зрения автора является познание практических основ деятельности работника под наставничеством с одновременным изучением регламентирующих документов при постоянном контроле текущей работы. С целью недопущения ошибок в деятельности обучаемого сотрудника выполнение технологических операций контролируется наставником, который назначается руководителем подразделения из числа наиболее опытных специалистов и является ответственным за

деятельность адаптируемого работника. Руководителем подразделения на регулярной основе должен производиться контроль процесса обучения. С целью удобства контроля рекомендуется протоколирование данного мероприятия, которое следует осуществлять по предлагаемой форме (таблица 10).

Таблица 10 - Протокол контроля развития нового сотрудника организации

Ф.И.О. адаптируемого сотрудника _____					
Ф.И.О. наставника _____					
Период обучения с « » 20 г. по « » 20 г.					
Самооценка обучаемого		Оценка наставника		Оценка коллег	
Достижения	Недостатки	Достижения	Недостатки	Достижения	Недостатки
Задачи на период с « » 20 г. по « » 20 г.					
1.					
2.					
3.					

Кроме самооценки нового сотрудника и оценки его наставника в протокол может вноситься оценка адаптируемого сотрудника другими работниками.

В таблице 11 представлены предлагаемые изменения в используемую систему методов набора, отбора и найма персонала ООО «Томскнефтехим»

Таблица 11 – Предлагаемые изменения в используемую систему методов набора, отбора и найма персонала ООО «Томскнефтехим»

Наименование	В настоящее время	Предложения
Источники найма персонала	Объявления в СМИ, по рекомендациям людей, работавших ранее в компании; в сети Интернет	Объявления в СМИ, по рекомендациям людей, работавших ранее в компании; в сети Интернет, использование корпоративного сайта, расклеивание объявлений на ближайших жилых домах, услуги кадровых агентств
Анкетирование кандидатов на работу	Используется	Продолжать использование
Интервью	Личная встреча	Личная встреча
Структурированное собеседование	Не использовалось	Внедрить
Система критериев оценка качества работы персонала	Не использовалось	Внедрить
Кейс-метод	Не использовался	Внедрить

Таким образом, ООО «Томскнефтехим» рекомендуется внедрение в процессы набора, отбора и найма персонала ведение структурированного собеседования, кейс-методы, изменить структуру источников подбора персонала;

применять методику конкурсного отбора кадров; осуществлять контроль процесса обучения персонала.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

В таблице 12 представлены затраты и экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим».

Экономическая эффективность предложенных мероприятий по данным таблицы 10 определяется как отношение экономического эффекта к понесенным затратам: $(455,8 / 528,6) * 100 = 86,2\%$. Следовательно, на 100 руб. затрат предприятие получит 86,2 руб. дополнительной прибыли.

Таблица 12 - Затраты и экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим»

Наименование	Затраты, тыс. руб.	Экономический эффект, тыс. руб.
1. Разработка регламента процесса найма персонала	2,0	1,5
2. Введение должности менеджера по найму и его обучение	323,0	120
3. Изменение структуры источников подбора кадров. Контроль обучения кадров	195,7	330
4. Внедрение программного обеспечения по найму персонала	7,9	4,3
Итого	528,6	455,8

Разработка регламента процесса найма персонала позволит улучшить данный процесс, в результате обеспечив экономию денежных средств в 1,5 тыс. руб., что и является экономическим эффектом.

Экономический эффект от внедрения должности менеджера по персоналу и его обучения объясняется тем, что в результате этого будут наняты более квалифицированные и ответственные работники, что позволит избежать повторного приема на эти рабочие места и соответствующих затрат.

За счет контроля обучения работников повысится их профессиональный уровень, что позволит увеличить доходы компании. Имеется в виду, что компания

получит некий экономический эффект от качественного обучения работников рабочих, которые успешно пройдут период адаптации и продолжат работать в компании. Данный эффект обусловлен тем, что данные затраты были единовременными.

Как отмечалось ранее, общая величина инвестиционных затрат ООО «Томскнефтехим», направленных на приобретение программного обеспечения в сфере найма персонала, составит 7866 руб. Необходимо оценить эффективность данных вложений. Для этого следует провести соответствующие расчеты, определив срок окупаемости инвестиций, их рентабельность, чистую текущую стоимость.

Для того, что бы рассчитать срок окупаемости данных инвестиций и другие инвестиционные коэффициенты, которые позволят оценить целесообразность вложений денежных средств, необходимо определить ставку дисконтирования.

Для определения дополнительной премии за риск инвестирования учитываются следующие наиболее важные факторы, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Характеристика премий за риск, связанные с планируемым вложением денежных средств организацией ООО «Томскнефтехим» в 2018 г.

Фактор риска	Вероятностный интервал значений	Значение для ООО «Томскнефтехим»
Размер организации	0 – 3%	2%
Финансовая структура	0 – 5%	1%
Товарная и территориальная диверсификация	0 – 3%	1,5%
Диверсификация клиентуры	0 – 4%	2%
Качество управления	0 – 5%	2%
Уровень и прогнозируемость доходов	0 – 4%	4%

По итогам таблицы 13 дополнительная премия за риск инвестирования денежных средств организацией ООО «Томскнефтехим» будет составлять 12,5%. Ставка дисконта, определенная методом кумулятивного построения, составляет 21%.

На основе выше представленных расчетов можно рассчитать чистую текущую стоимость (NPV), индекс прибыльности (PI), внутреннюю норму доходности (IRR) и период окупаемости (PP).

Значение, чистой текущей стоимости, зависит от потока платежей и ставки дисконтирования. Организация ООО «Томскнефтехим» планирует получить дополнительные ежегодные денежные потоки в течение трех лет, эти денежные потоки планируются в размере 4344 руб. (экономия трудовых затрат в день за счет ускорения и упрощения процесса найма персонала составит 17,4 руб., в год - $17,4 \cdot 255$ рабочих дней = 4344 руб.)

Следовательно, NPV будет равно:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1+E)^t} - K \quad (1)$$

K – сумма дисконтных капиталовложений;

Z_t – затраты на t -ом шаге при условии, что не входят капиталовложения.

$NPV = 4344 / (1 + 0,21)^1 + 4344 / (1 + 0,21)^2 + 4344 / (1 + 0,21)^3 - 7866 = 1143$ руб.

Из выше представленного расчета можно сделать вывод, о том, что целесообразно вкладывать денежные средства в развитие деятельности ООО «Томскнефтехим», так как значение NPV является положительным и равно 1143 руб.

Срок окупаемости инвестиций определяем на основе чистого денежного потока: в 2018 году планируется вложить 7866 руб., в 2018 году вернется 4344 тыс. руб., следовательно, в 2019 году останется вернуть 3522 руб., тогда срок окупаемости будет составлять 1 год 10 месяцев.

Индекс прибыльности (PI) показывает дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений. Он рассчитывается путем деления чистых приведенных поступлений от проекта на стоимость первоначальных вложений:

$$PI = \frac{1}{K} \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1+E)^t} \quad (2)$$

$$PI = (4344 / (1 + 0,21)^1 + 4344 / (1 + 0,21)^2 + 4344 / (1 + 0,21)^3) / 7866 = 1,15.$$

Для того, что бы определить внутреннюю норму доходности сначала необходимо рассчитать NPV при различных уровнях дисконтной ставки до того значения, пока величина NPV не станет отрицательной. Для того чтобы получить

отрицательное значение NPV необходимо взять дисконтную ставку в размере 40%, тогда внутренняя норма доходности будет равна:

$$IRR = 0,21 + 1143 * (0,4 - 0,21) / (1143 + 965) = 31\%.$$

На основе выше представленных расчетов, необходимо сделать сводную таблицу всех показателей эффективности вложения инвестиций организацией ООО «Томскнефтехим» (таблица 14).

Таблица 14 - Показатели эффективности вложения инвестиций организацией ООО «Томскнефтехим» в 2018 г.

Название показателя	Обозначение	Значение
Инвестиции, руб.	I	7866
Планируемый чистый денежный поток, руб.	CF	4344
Ставка дисконта, проц.	r	21
Чистая текущая стоимость, руб.	NPV	1143
Индекс прибыльности	PI	1,15
Период окупаемости	PP	1 год 10 месяцев

Из выше представленной таблицы 14 видно, что NPV больше 0; PI больше 1; IRR больше ставки дисконта (21%), следовательно, данный выпор вложения денежных средств является эффективным.

Таким образом, основными рекомендациями ООО «Томскнефтехим» по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала явились следующие: разработать регламент найма персонала; ввести должность «менеджер по найму»; внедрить автоматизированную программу по найму персонала; ведение структурированного собеседования; изменение структуры источников подбора кадров (больше размещать объявлений в сети Интернет, обращение к услугам кадровых агентств); использование конкурсного отбора кадров; контроль обучения персонала.

Проведенные расчеты подтвердили экономическую целесообразность внедрения данных мероприятий.

Заключение

Цель данной работы является полностью выполненной, поскольку были разработаны предложения по совершенствованию системы набора, отбора и найма персонала предприятия на примере компании ООО «Томскнефтехим».

Данная цель была достигнута путем решения ряда задач: рассмотрены значение и сущность набора, отбора и найма персонала; охарактеризованы источники и основные методы отбора найма персонала; изучена организация процессов набора, отбора и найма персонала на предприятии; исследована организация и эффективность системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Томскнефтехим», выделены существующие проблемы; разработаны предложения по совершенствованию управления системой набора, отбора и найма персонала на предприятии и оценена их эффективность.

Набор, отбор и найм персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании.

Кандидатов обычно ищут через средства массовой информации – газеты, журналы, справочники (профильные по поиску работы), через Интернет, расклеивая на досках объявления; размещая вакансии в печатных изданиях или сообщая о них на местном кабельном телевидении (данный тип рекламы чаще работает в регионах), по рекомендации сотрудников среди знакомых, путем «вербовки» или переманивания у фирм-конкурентов.

Процесс найма персонала включает: методы найма сотрудников – методы поиска соискателей, а также методы оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов, предварительное и итоговое собеседование;

К традиционным методам отбора сотрудников относятся: резюме, собеседование, анкетирование, центры оценки, тестирование.

В составе нетрадиционных методов отбора следует назвать следующие: brainteaser-интервью, физиогномику, шоковое интервью, соционику, графологию, изучение отпечатков пальцев.

Проведенное исследование позволило выявить недостатки процесса найма персонала в ООО «Томскнефтехим», основными из которых являются следующие: непрофессиональность сотрудника, занимающегося отбором (в ООО «Томскнефтехим» это менеджер по трудовым отношениям, которых сильно перегружен работой), непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов. То есть в компании отсутствует специалист по найму; четко не распределены функциональные обязанности между работниками отдела кадров ООО «Томскнефтехим»; отсутствие разработанного регламента найма персонала; отсутствие специализированной компьютерной программы по найму персонала, которая существенно бы упрощала и ускоряла такой процесс; отсутствует четко сформированная система проведения собеседования; недостаточно эффективно организован процесс обучения новичков в компании; сотрудники слабо мотивированы оставаться работать в компании.

Основными рекомендациями ООО «Томскнефтехим» по совершенствованию процесса найма персонала явились следующие:

- 1) разработать регламент найма персонала;
- 2) ввести должность «менеджер по найму»;
- 3) осуществлять контроль обучения персонала;
- 4) внедрить автоматизированную программу по найму персонала
- 5) ведение структурированного собеседования;
- 6) осуществлять отбора кадров на основе конкурса.

Проведенные расчеты подтвердили экономическую целесообразность внедрения данных мероприятий.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 29.07.2017 №256-ФЗ).
2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. от 29.07.2017 г. №233-ФЗ).
3. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 29.07.2017 №223-ФЗ)
4. Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках» (в ред. от 25.03.2013 №257).
5. Аглицкий И., Сирота Е. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 10. - С.62-66.
6. Азимов Т. А., Безнощук Л. Ю. Эффективное принятие управленческих решений // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 575-578.
7. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
8. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации // Science Time. - 2014. - № 4.- С. 20-23.
9. Барышев И. С., Иванова Ю. Е. Особенности подбора, найма и адаптации персонала // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 614-617.
10. Бачина Е. С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. - 2017. - №8. - С. 139-144.
11. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией (пособие для руководителя) / Пер. с англ. - М.: Инфра - М, АОЗТ «Премьер», 2015. - 202 с.
12. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Собеседование как метод отбора персонала // Молодой ученый. - 2017. - №10. - С. 207-209.
13. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. - 2017. - №9.- С. 391-394.
14. Гнатышина Е. В., Гребенщикова И. В. Технологии отбора персонала на предприятии // Молодой ученый. - 2016. - №13. - С. 398-400.

15. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. - Р-н/Д: Феникс, 2015. - 352 с.
16. Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. - 2016. - №6 (89). - С. 91-93.
17. Гребенюк Т. А., Бусоедов И. А. Подбор персонала и рекрутинг // Молодой ученый. - 2016. - №11. - С. 682-684.
18. Долженко Р. HR-цикл развития сотрудника в организации: сущность и возможности использования руководителем // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №6. - С.106-116.
19. Дрогобыцкий И. Новое направление подготовки управленческих кадров // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №11. - С.118-125.
20. Ермакова А. А. Рекрутинг как элемент системы подбора персонала // Молодой ученый. - 2018. - №12. - С. 78-79.
21. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. - 2017. - №9. - С. 409-411.
22. Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. - 2016.- №10. - С. 736-739.
23. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2015. - №1. - С.37-41.
24. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2016. - №2. - С.22-25.
25. Луганцев А. В. Результативность отбора персонала в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2371–2375.
26. Мошнина Е.А. Прикладные аспекты подбора персонала в организацию // [Электронный ресурс]// Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 12. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/60454/>.(дата обращения: 07.05.2018).

27. Надыкто М. Е. Совершенствование системы отбора персонала в сфере услуг // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. - С. 71-74.
28. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. - 2016. - №8.- С. 632-634.
29. Погодина Т.В. Оценка кадрового потенциала корпорации // Кадриков. Кадриковий менеджмент. - 2014. - №2. - С. 27-35.
30. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 565-567.
31. Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. - 2017. - №8. - С. 189-191.
32. Руднев Е. Социальные сети в профессиональном развитии и управлении человеческими ресурсами в организациях // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 11. - С.93-98.
33. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 496-499.
34. Скоробогатый П. Кадровая ротация как пролог к новой экономической политике // Эксперт. - 2017. - №8. - С.12-19.
35. Стукалов С. А. Инновационные технологии в управлении персоналом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - Т. 34. - С. 234–239.
36. Суязова А.А., Борисова А.В. Методы отбора персонала // [Электронный ресурс]// Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6. URL <http://sibac.info/archive/economy/6.pdf>. /(дата обращения: 05.05.2018).
37. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия: учеб.-практ. пособие. - М., 2014. – 304 с.
38. Хайруллина Н. Г. Правовые основы управления персоналом: учебное пособие. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2014. - 248 с.

39. Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 4. - С.86-95.

40. Чернов В.А. Анализ и финансовое управление трудовыми ресурсами // Финансовый менеджмент. - 2015. - № 5. - С.12-39.

ЛИЧНЫЙ ЛИСТОК
по учету кадров

Место для
фото

1. Фамилия _____
2. Имя _____
3. Отчество _____
4. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их (когда, где и по какой причине) _____

5. Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна) _____

6. Гражданство _____
7. Семейное положение _____
8. Образование _____

Учебное заведение	Специальность по диплому	Квалификация по диплому	Годы обучения		Диплом (серия, номер)
			поступление	окончание	

9. Какими иностранными языками владеете, степень владения (свободно, читаю и могу изъясняться, перевожу со словарем) _____
10. Ученая степень _____
11. Ученое звание _____
12. Трудовая деятельность (включая учебу в высших и средних специальных заведениях, военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.п.) _____

Месяц и год		Должность с указанием организации	Адрес организации
поступления	ухода		

13. Отношение к воинской обязанности и воинское звание _____

14. Участие в боевых действиях, (где, когда)

15. Пребывание за границей

Страна	Цель пребывания	Время пребывания

16. Участие в ликвидации последствий каких-либо аварий, катастроф, чрезвычайных ситуаций

17. Участие в выборных представительных органа

18. Государственные награды, ордена и значки отличия

19. Имеете ли Вы пенсию, инвалидность

20. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж, жена, в т.ч. бывшие

Степень родства	Ф.И.О.	Год, число, месяц рождения (в случае, если родственник умер, то укажите и дату смерти)	Место работы (наименование организации, должность)	Адрес фактического проживания

21. Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания), телефон (либо иной вид связи)

22. Паспорт или документ его заменяющий (серия, номер, кем и когда выдан)

23. Другая информация, которую желаете о себе сообщить

Дата заполнения

Подпись